

ISEP - Instituto Superior de Engenharia do Porto

João Pedro Amaral Cardoso Rebello de Andrade

TRABALHOS DE NATUREZA PROFISSIONAL

ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO – SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

[Candidatura ao Título de Especialista no IPP]

Índice

| | | |
|-----|--|----|
| 1. | Introdução | 3 |
| 2. | Principais Trabalhos Desenvolvidos na <i>Price Waterhouse (PW)</i> | 10 |
| 2.1 | Reformulação dos Sistemas Administrativos em Empresa do Sector de Bebidas..... | 10 |
| | Subprojecto 1 - Diagnóstico Organizacional e aos Sistemas de Informação | 10 |
| | Subprojecto 2 – Implementação de um Sistema de Informação de Gestão..... | 12 |
| | Subprojecto 3 – Seleção de um Package Aplicacional..... | 12 |
| | Subprojecto 4 – Implementação do SAP R/3 | 13 |
| 2.2 | Liderança do Grupo SAP na <i>Price Waterhouse</i> | 15 |
| 2.3 | Controlo de Qualidade, Formação e Apoio Metodológico em Projetos SAP | 16 |
| 3. | Principais Trabalhos na <i>PricewaterhouseCoopers (PwC)</i> | 17 |
| 3.1 | Coordenação do Escritório do Porto..... | 17 |
| 3.2 | Projetos em Grupo Industrial do Sector das Madeiras | 18 |
| | Subprojecto 1 – Implementação do SAP na Área Financeira | 18 |
| | Subprojecto 2 – Implementação do SAP nas Áreas de Vendas e Logística..... | 19 |
| | Subprojecto 3 – Definição da Estratégia de <i>e-business</i> | 21 |
| | Subprojecto 4 – Implementação do SAP nas áreas da Produção (Alemanha) | 22 |
| 4. | Principais Trabalhos Desenvolvidos no Grupo <i>Sameca</i> | 25 |
| 5. | Bibliografia..... | 28 |

ANEXO - SAMECA - Plano Estratégico e dos Sistemas de Informação (Candidatura ao ICPME)

1. Introdução

O presente documento tem por objetivo suportar a candidatura do docente à atribuição do Título de Especialista, previsto no ECPDESP, ao abrigo do Decreto-Lei n.º 206/2009 de 31 de Agosto e do “Regulamento para Atribuição do Título de Especialista no Instituto Politécnico do Porto” (Despacho nº12486/2010, DR nº148, 2ª Série, de 2 de Agosto) na Área de Gestão (com correspondência à Área de “Gestão e Administração (Sistemas de Informação) – 345” de acordo com o Código das Áreas de Educação e Formação previsto na Portaria nº. 256/2005).

Para isso, foram selecionados alguns trabalhos de natureza profissional, referidos no currículo do candidato, que se irão descrever em detalhe. Importa dizer que, no caso dos projetos desenvolvidos no âmbito da atividade de consultoria nas firmas *Price Waterhouse* e *PricewaterhouseCoopers*, a respetiva documentação e informação tem natureza restrita ou confidencial, pelo que não serão apresentados documentos oficiais e foram suprimidos os nomes das empresas onde os trabalhos foram efetuados sendo estes referidas pelo termo “*Cliente*”.

Sempre que necessário e caso venha a ser solicitado, poderão ser indicados os responsáveis das empresas onde os trabalhos foram realizados para eventual confirmação da informação prestada. Apresentam-se, de seguida, os contactos das pessoas responsáveis pelas empresas referenciadas:

Na Price Waterhouse e na PricewaterhouseCoopers:

- **Dr. João Pacheco de Castro**
Ex- Partner da PW e da PwC
Atualmente, Partner da Eurogroup Consulting
Av. Conselheiro Fernando de Sousa, nº 11 - 13º
1070-072 Lisboa

Telefone: +351 21 381 50 40

No Grupo Sameca:

- **Dr. Mário Jorge Silva**
Diretor Geral do Grupo Sameca
Rua Faria Guimarães, 345
Apartado 4072
4001-813 Porto Codex

Telefone: +351 22 5074000

Os trabalhos que se apresentam de seguida têm em comum o facto de se tratarem de processos de profunda transformação das empresas onde foram desenvolvidos, mudanças que se operaram em espaços temporais distintos e em contextos organizacionais e de meio ambiente económico-social também diversos; para operacionalizar estas mudanças foram utilizadas as Tecnologias de Informação e Comunicação como ferramenta potenciadora e facilitadora da transformação da organização. As motivações de mudança das organizações em causa passaram sempre pela preocupação da sua Gestão em torna-las mais eficientes e competitivas, em dar uma melhor resposta ao mercado e aos clientes, em obter informação de gestão em tempo útil, e em possibilitar uma melhor comunicação tanto com as entidades externas, como internas.

Foi também um elemento comum, o processo adotado nos vários projetos desenvolvidos: começar por uma análise estratégica, assegurar um plano de transição e, finalmente, passar à execução do plano definido.

Sendo a gestão dos Sistemas de Informação (SI) uma atividade muito complexa, é muitas vezes difícil formular referenciais que a ajudem a conduzir e regular. Amaral et al. (2005) caracterizam os quatro tempos da Gestão dos SI – Querer, Pensar, Fazer e Utilizar:

- O primeiro implica que a organização queira Mudar e que, em simultâneo tenha consciência da importância dos SI como agente facilitador dessa Mudança, criando oportunidades de melhoria do seu funcionamento;
- No segundo tempo, a organização deverá configurar o futuro que pretende para o seu Sistema de Informação. Trata-se da atividade de “Pensar”, materializada num Planeamento dos Sistemas de Informação;
- O terceiro tempo compreende o Desenvolvimento do SI que deverá suportar a mudança pensada – trata-se de “Fazer”. É assim o momento em que o modelo idealizado é tornado uma realidade com o suporte de equipamentos computacionais, *software* aplicacional, equipamentos de comunicações, etc.;
- Finalmente, o quarto tempo, em que o SI construído é utilizado como suporte ao funcionamento da organização. Trata-se assim de “Utilizar” ou a atividade de Exploração do SI.

Neste contexto, o Gestor do SI assume-se como interlocutor entre Gestores e Informáticos, ocupando um espaço de intervenção partilhado, tornando-se um mediador e um catalisador de uma visão global do SI da Organização (Amaral et al., 2005).

A revolução da Informação varre toda a nossa economia e nenhuma organização consegue escapar aos seus efeitos. As fortes reduções dos custos de obtenção, processamento e transmissão da informação têm alterado, e vão continuar a alterar, a forma como hoje se desenvolvem os negócios (Porter & Millar, 1985). Desta forma, os gestores devem compreender que as tecnologias de informação não são apenas computadores.

Esta revolução afeta também a concorrência das empresas de três formas fundamentais: (1) mudando a estrutura da indústria e desta forma alterando as regras da concorrência; (2) criando vantagens competitivas pelo facto de facultar às empresas formas de ultrapassar os seus concorrentes; (3) gerando negócios inovadores muitas vezes criados dentro das próprias operações da empresa (Porter & Millar, 1985).

Se pensarmos que as posições estratégicas adotadas devem ter um horizonte temporal de uma década ou mais, e não de apenas um ciclo de planeamento (Porter, M., 1996), fica clara a enorme complexidade e dificuldade que um processo de análise estratégica pode assumir.

Adicionalmente, e dependendo do nível a que se coloca na organização, as estratégias a definir poderão ter uma natureza Corporativa, quando se colocam ao nível mais alto da organização e definem quais os negócios em que a organização irá operar; assumir-se como Estratégias de Negócio, quando focadas na forma como a organização irá abordar um determinado negócio; ou podem simplesmente ser Estratégias Funcionais, nível mais baixo que se colocam este conceito, que se concentram nas atividades das áreas funcionais de um determinado negócio (Rue & Holland, 1989).

Uma das ferramentas de análise estratégica a que se recorreu frequentemente nos trabalhos descritos foi a análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*). Em boa parte devido a facilidade da sua aplicação e compreensão, esta ferramenta de análise goza desde os anos 60 de uma popularidade muito significativa nos meios de investigadores e consultores de gestão. Este instrumento consiste no processo de exploração dos meios ambientes externos e internos de uma organização, extraíndo daí as estratégias mais convenientes baseadas nos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças (Ghazinoory, S. et al., 2010).

Stacey (1993) descreve a análise SWOT como uma lista dos pontos fortes e fracos de uma organização, resultantes da análise dos seus próprios recursos e competências, combinada com a lista de ameaças e oportunidades identificadas na análise do meio ambiente onde a organização opera. A lógica da estratégia a adotar requer, obviamente, que o futuro padrão de ações a desenvolver deverá combinar os pontos fortes com as oportunidades, evitar as ameaças e procurar ultrapassar os pontos fracos.

Outros autores enfatizam que esta análise deverá ter como referência a concorrência de forma que os atributos da empresa são fortes ou fracos na medida que se comparam com essa concorrência, e as oportunidades e ameaças resultam das ações (ou inações) coletivas no mercado da empresa e dos seus próprios concorrentes em resposta às mudanças do meio ambiente (Pickton, D. e Wrigth, S., 1998).

A grande vantagem que tem a análise SWOT reside no facto de ser extremamente simples a sua utilização permitindo que, durante o processo de análise, os gestores concentrem a sua atenção nos aspetos chave que afetam a sua atividade, bem como no desenvolvimento e crescimento do seu negócio. No entanto, esta ferramenta é muitas vezes descrita como uma forma ingénua de análise uma vez que, tipicamente, o resultado da sua aplicação reduz-se a uma simples lista de fatores que foram intuitivamente gerados por um ou mais elementos de uma organização (Pickton, D. e Wrigth, S., 1998).

Hill e Westbrook (1997) referem ainda um conjunto significativo de preocupações relativamente à natureza intrínseca da análise SWOT:

- A extensão da lista de fatores identificados durante o processo;
- O facto de não existir uma regra do processo que obrigue à atribuição de prioridades e pesos aos referidos fatores;

- A utilização de palavras ou frase ambíguas e pouco claras;
- A não resolução de conflitos;
- A dispensa da obrigação da confirmação através de dados ou análises, das afirmações ou opiniões formuladas;
- A necessidade de apenas um nível de análise;
- A inexistência de uma ligação lógica com uma fase de implementação.

Os autores consideram que existe uma deficiência de rigor na SWOT pois não existe nenhum requisito inerente a resolução de qualquer destas fraquezas. Referem ainda que a metodologia foi desenvolvida numa época que se caracterizava por ter mercados estáveis, podendo-se argumentar que a turbulência dos mercados atuais não é adequada à sua utilização.

A realidade é que o sentido prático de muitos gestores leva a que esta técnica, pela sua grande simplicidade e facilidade de compreensão, seja muitas vezes utilizada em processos de reflexão estratégica e na obtenção de consensos dentro das organizações. Foi esta a opção tomada na Sameca, quando foi necessário iniciar um processo de análise e formulação da sua estratégia, tal como será demonstrado mais à frente neste documento.

Do processo de reflexão conduzido pela SWOT, devem resultar um conjunto de Opções Estratégicas que não são mais do que linhas de orientação da organização em áreas da gestão que, no caso do projeto que à frente se apresenta, se subdividiu num conjunto de seis áreas homogêneas: Mercados e Clientes, Produtos e Serviços, Processos de Negócio, Pessoas, Estrutura e Instalações, e Tecnologia.

Tal como foi referido, os projetos que se apresentam neste trabalho têm em comum o facto de configurarem processos de grande mudança onde os SI tiveram um papel fundamental para potenciar e facilitar a transformação das organizações. A robustez das opções adotadas nesta área foi, sem dúvida, um fator fundamental para o sucesso dessa transformação.

Uma das estratégias mais comuns de desenvolvimento dos SI passa pela utilização de pacotes de software aplicacional também conhecidos por ERP (Enterprise Resource Planning). Estas aplicações, depois de devidamente selecionadas no mercado de software, devem ser implementadas nas empresas, integrando assim as tecnologias de informação com processos operacionais de negócio adotados pelas empresas.

Estas implementações são sempre processos complexos e nem sempre alcançam os objetivos iniciais a que se propõem.

Somers e Nelson (2001) e Singh et al. (2010) descreveram o impacto dos fatores críticos de sucesso (FCS) nas várias etapas do processo de implementação de um ERP. Os autores identificaram os fatores que se resumem de seguida:

- O envolvimento da gestão de topo da organização no processo de implementação;
- A utilização de Utilizadores Principais (também denominados Super Utilizadores) que desempenhem funções de gestão interna da mudança, facilitação, e marketing interno do projeto;
- Formação dos utilizadores adequada e orientada para os processos de negócio e para a tecnologia de suporte adotada;

- Gestão das expectativas dos vários *Stakeholders*;
- Relação de parceria e partilha de risco com o fabricante do ERP;
- Adoção das ferramentas de desenvolvimento proprietárias do fabricante do ERP;
- Seleção cuidada do pacote de software mais apropriado;
- Gestão de Projeto eficaz;
- Comité de Direção do projeto, órgão máximo de decisão, composto pelos gestores mais seniores das diferentes áreas funcionais da organização;
- Utilização de consultores conhecedores das tecnologias a utilizar;
- Redução ao mínimo das adaptações do software aos requisitos da empresa;
- Conversão de dados dos sistemas antigos para o novo;
- Reengenharia da organização, potenciando os benefícios aportados pelo ERP através das mudanças dos processos utilizados;
- Definição clara da arquitetura de Tecnologias de Informação (TI) a adotar (i.e. descentralização das TI);
- Utilização de recursos dedicados ao projeto;
- Competência da equipa de projeto;
- Adoção de processos formais de Gestão da Mudança;
- Estabelecimento de objetivos claros a atingir com a implementação;
- Formação sobre os novos processos de negócio a todos os membros da organização envolvidos;
- Comunicação interdepartamental eficaz;
- Cooperação interdepartamental;
- Suporte continuado do fabricante do ERP.

Os autores consideraram ainda seis etapas típicas num processo de implementação: Iniciação, Adoção, Adaptação, Aceitação, Rotinização e Infusão – e apresentaram um resumo dos cinco FCS considerados mais importantes em cada uma das etapas do projeto, tal como se apresenta no quadro seguinte que resume a percentagem do número de respostas por etapa:

| | Iniciação | Adoção | Adaptação | Aceitação | Rotinização | Infusão |
|--|-----------|--------|-----------|-----------|-------------|---------|
| FCS | | | | | | |
| Arquitetura | 71% | | | | | |
| Objetivos | 63% | | | | | |
| Parceria com Fabricante | 61% | 60% | | | | 28% |
| Suporte da Gestão de topo | 61% | 68% | | 56% | 42% | 32% |
| Seleção do Pacote de Software | 60% | | | | | |
| Competência da Equipa de Projeto | | 61% | 63% | 55% | | |
| Comité de Projeto | | 60% | | | | |
| Recursos Dedicados | | 59% | 60% | | | |
| Comunicação Interdepartamental | | | 65% | 64% | 51% | 39% |
| Cooperação Interdepartamental | | | 63% | 63% | 41% | 35% |
| Adoção de Ferramentas do Fornecedor | | | 60% | | | |
| Formação nos Novos Processos | | | | 53% | | |
| Suporte do Fornecedor | | | | | 36% | 28% |
| Formação dos Utilizadores | | | | | 36% | |

FCS por Etapa de implementação do ERP (Somers e Nelson, 2001)

É interessante verificar a importância dada ao suporte da gestão de topo, bem como a comunicação e cooperação interdepartamental, fatores claramente relacionados com as relações interpessoais, hierárquicas e funcionais dentro das empresas, muitas vezes fontes geradoras de conflitos dentro das organizações.

Na maior parte das situações, nomeadamente quando existe uma grande complexidade quer do pacote de software quer da própria organização, existe a necessidade de testar os processos de uma forma modular e, eventualmente, ajustá-los para que melhor respondam às necessidades do negócio. Este processo chama-se vulgarmente Prototipagem, que não é mais do que a aplicação a uma determinada organização de um modelo de um sistema aplicacional e consequente verificação da sua adequação aos processos de negócio utilizados. Foi o que aconteceu nos projetos que à frente se descrevem, nomeadamente naqueles em que foi implementado o SAP R/3¹.

Tal como noutras ferramentas, técnicas e metodologias, o sucesso da prototipagem é muito dependente da sua boa utilização. A decisão de adotar esta técnica de modelização dos processos informáticos da organização deverá ter em consideração as seguintes situações (Hardgrave et al., 1999):

- Quando existe uma reduzida clareza da forma como que são apresentados/ definidos os requisitos do sistema, o protótipo deverá permitir a sua verificação e clarificação;
- Se existe uma falta de estabilidade dos requisitos do sistema, provocada não só pela dificuldade dos utilizadores em os apresentarem logo no início, mas também pela volatilidade do meio ambiente em que a organização opera;
- Embora não sendo consensual, muitos autores consideram que quanto maior a duração do projeto, maior será o número de alterações que este irá sofrer e, por isso, torna-se pouco exequível a utilização e manutenção de um protótipo;
- Se o sistema apresenta um elevado grau de inovação o protótipo irá facilitar um maior nível de interação por parte dos utilizadores;
- Talvez a maior fonte de discordância tem a ver com a dimensão do projeto. De acordo com o autor, uns consideram que o protótipo não poderá ser utilizado em grandes projetos devido à sua indefinição, enquanto que outros, pelo contrário, pensam que se deve utilizar pelo facto das especificações apresentarem uma reduzida clareza;
- Quando se tratam de sistemas críticos para a organização pois esta técnica permite um melhor controlo do risco de implementação;
- Sempre que os utilizadores estejam disponíveis para participar no processo de prototipagem. Quanto maior for o impacto do sistema nos utilizadores, mais se justifica a utilização desta técnica. Os autores realçam, no entanto, que a participação de um elevado número de utilizadores no processo poderá inviabilizá-lo, pois torna-se muito difícil de gerir;
- Quanto maior o desconhecimento da organização por parte do consultor que irá liderar o processo, mais se justifica a construção de um protótipo.

Em resumo, podemos dizer que esta técnica deverá ser utilizada sempre que exista um elevado nível de complexidade e um baixo nível de definição de requisitos.

¹ SAP R/3 é o software aplicacional (ERP) da SAP AG, empresa líder mundial na venda de aplicações integradas de gestão.

Alguns autores referem que mesmo os melhores pacotes de software disponíveis no mercado apenas respondem a 70% dos requisitos das organizações (Bingi, P. et al., 1999). Podemos então perguntar o que acontece com os restantes 30%? Segundo os autores, a organização tem três alternativas possíveis: (1) alterar os seus próprios processos adequando-os aos do software; (2) adaptar o software às suas próprias necessidades; ou (3) pura e simplesmente ignorar a situação.

Implementar um ERP envolve, necessariamente, a reengenharia dos processos de negócio utilizados adaptando-os aos do *software*. A relação custo-benefício é muito favorável quando se adota esta prática pois estes sistemas são, normalmente, baseados nas melhores práticas da indústria e, por isso, são de esperar benefícios para a organização e uma otimização do seu funcionamento (Bingi, P. et al., 1999).

Nos projetos de implementação do SAP R/3 que se descrevem de seguida e que foram desenvolvidos no âmbito da atividade de consultoria na PW e na PwC, foram utilizadas duas metodologias, sendo a segunda uma evolução positiva da primeira. Passam-se a descrever muito sucintamente:

- Na PW, a metodologia “*System Management Methodology: SAP R/3 Overview/Baseline*”, de que fui certificado em Portugal, era constituída por quatro grandes etapas:
 - Análise, onde era definido em detalhe o âmbito do projeto, e documentada a situação “*As-Is*” da empresa;
 - Desenho, onde era desenvolvido o protótipo do software, definidos os processos de negócio objetivo, e documentados todos os aspetos relativos à TI e conversão de dados. Como resultado final, era obtido um documento que retratava a situação futura da empresa, também designada por “*To-Be*”;
 - Construção, etapa que incluía as atividades de configuração do sistema, desenvolvimento de software específico, conversão de dados e desenvolvimento de interfaces com outras aplicações, formação dos utilizadores finais e testes integrados do sistema;
 - E finalmente, a Implementação, onde se procedia ao arranque do sistema e ao apoio pós-implementação.
- Mais tarde, a PwC, adaptou a sua metodologia de implementação do SAP R/3, e criou o “*Ascendant SAP*”, metodologia que integrava todas as etapas definidas pela própria SAP, possibilitando assim a adoção das ferramentas do construtor do *software*, decisão coerente com aquilo que atrás foi referido por Somers e Nelson (2001) e Singh et al. (2010) como sendo um Fator Crítico de Sucesso do processo de implementação de um ERP.

2. Principais Trabalhos Desenvolvidos na *Price Waterhouse (PW)*

2.1 Reformulação dos Sistemas Administrativos em Empresa do Sector de Bebidas

O Cliente é um produtor de bebidas que, no momento em que o projeto foi desenvolvido, operava em 4 fábricas em Portugal, espalhadas um pouco por todo o país, e que tendo sido privatizada necessitava de uma profunda reorganização dos seus serviços, nomeadamente:

- Centralização de todas as funções administrativas que na altura se encontravam redundantes em cada uma das quatro fábricas;
- Modernização do sistema informático;
- Criação de um sistema de informação de gestão eficaz.

Foram estes os grandes objetivos formulados pela gestão da empresa e que consistiram na missão de um projeto que durou perto de 3 anos.

O papel assumido no projeto consistiu na sua direção funcional e técnica, bem como o planeamento do projeto e a coordenação das diferentes equipas de trabalho, equipas estas que eram constituídas por um misto de elementos do Cliente e consultores especializados em cada uma das áreas funcionais.

Neste projeto, que envolveu a globalidade das direções do Cliente, chegaram a participar em simultâneo mais de 60 elementos, tanto pessoas do Cliente, como consultores portugueses e estrangeiros (Grã-Bretanha e Alemanha).

O projeto global compreendeu um conjunto de subprojectos que se passam a descrever sucintamente:

Subprojecto 1 - Diagnóstico Organizacional e aos Sistemas de Informação

Tendo por base a nova estratégia corporativa adotada pela empresa, foi desenvolvido um diagnóstico organizacional e aos SI, com o objetivo de verificar o grau de preparação da empresa para as mudanças que se previam necessárias efetuar.

Deste diagnóstico, que teve a participação direta da Administração e dos elementos mais sénior do Cliente (Diretores e assessores de direção), resultou a recomendação de se desenvolverem um conjunto de ações de melhoria em termos do modelo de contabilidade de gestão, dos procedimentos administrativos e dos sistemas de informação:

- No que respeita a contabilidade de gestão, foi definido um novo modelo conceptual, assente na atribuição aos diferentes órgãos funcionais da empresa da responsabilidade pelos custos incorridos em cada departamento e respetiva gestão. Foi ainda definido o modelo de custeio dos diferentes produtos, baseado

em Custos Standard, bem como o modelo de apuramento de contas de resultados por marca, por produto e por cliente.

- O modelo organizacional foi também adequado à estratégia corporativa definida que contemplava a centralização funcional das áreas administrativas, tendo sido desenhado esse modelo, estimadas as cargas administrativas futuras e os consequentes ajustes do pessoal afeto a cada departamento.
- Definição da estratégia para os Sistemas de Informação, que se caracterizou basicamente em apontar as linhas de orientação da empresa nesta área, todas elas com um carácter bastante inovador:
 - substituição do sistema informático central, que dispunha de um sistema operativo proprietário (Bull) e era interligado por terminais escravos, por um sistema “aberto” do tipo Unix, que poderia ser acedido por rede de computadores pessoais;
 - adoção de uma rede de comunicações do tipo “Ethernet” para a interligação de todos os postos de trabalho e utilização do protocolo de comunicação IP;
 - segmentação do sistema de informação da empresa em Áreas Aplicacionais e, para cada uma dessas áreas, caracterização dos seus objetivos, principais funcionalidades e fluxos de informação;
 - abandono da estratégia de desenvolvimento aplicacional “in-house”, utilizando de preferência soluções do tipo “package” de suporte às aplicações informáticas a integrar em cada uma das áreas aplicacionais definidas;
 - utilização generalizada dos computadores pessoais, não só para acesso ao sistema de informação da empresa, mas também para a utilização das ferramentas de Office.

Tendo em conta o conjunto de recomendações apresentadas, e considerando que as alterações organizacionais só seriam exequíveis com a disponibilização de um sistema informático integrado que consolidasse todas as áreas administrativas e contabilísticas, ficou decidido pela administração o desenvolvimento de dois projetos:

- Uma vez que a informação de gestão disponível era fundamentalmente baseada em papel e pouco atempada, decidiu-se levar a cabo um projeto de implementação de um sistema de informação de gestão (EIS - Executive Information System) que disponibilizaria a informação de gestão “possível”, baseada nos dados informáticos disponíveis na empresa.
- Levantamento dos requisitos específicos do negócio da empresa em termos dos sistemas de informação, elaboração de um caderno de encargos e condução do processo de seleção de um “package” de software e de negociação com os potenciais fornecedores.

Subprojecto 2 – Implementação de um Sistema de Informação de Gestão

Uma vez que os projetos globais de alteração da empresa em termos organizativos e de sistemas de informação apresentavam prazos de execução demasiado alargados, foi iniciado um projeto que teve por objetivo facultar informação de gestão, ainda que incompleta, num prazo de bastante mais curto, antecipando assim a satisfação parcial de uma das necessidades fundamentais identificadas. Sabia-se, à partida, que seria um sistema para abandonar no espaço de 1 ou 2 anos, mas considerou-se, mesmo assim, que havia uma importância estratégica para a empresa de ter acesso a alguma informação de gestão em tempo útil, mesmo antes de dispor de um sistema transacional eficaz.

Foi assim adquirido e implementado um software que permitiu disponibilizar uma boa parte da informação de gestão definida no projeto inicial, que permitiu à Gestão da empresa um melhor acompanhamento da sua atividade.

Este projeto teve ainda por missão introduzir na empresa a tecnologia baseada em sistemas ditos “abertos” (Unix) e serviu de formação inicial à equipa da direção de informática na adoção deste tipo de tecnologia.

Subprojecto 3 – Seleção de um Package Aplicacional

Para proceder à seleção de um *package* de *software*, foi seguida uma metodologia da PW “*SMM-Software Package Selection*” que procurou envolver fortemente os principais decisores da empresa. Para cada uma das Áreas Aplicacionais definidas foram identificados responsáveis pela sua gestão que lideraram a elaboração de um documento caracterizador do sistema aplicacional da empresa, incluindo:

- a descrição detalhada das necessidades de informação ao nível da gestão da empresa;
- as aplicações-objetivo e suas prioridades;
- A caracterização os requisitos específicos dos utilizadores de cada uma das áreas.

Uma vez construído e aprovado este documento, passou-se à identificação e avaliação de soluções disponíveis no mercado de software, tarefa que compreendeu:

- a elaboração do Caderno de Encargos que consistiu na definição dos requisitos técnicos e funcionais que o Cliente pretendia ver cobertos pelo “package” de software selecionado;
- a identificação e consulta de potenciais fornecedores;
- a análise das respostas e pré-qualificação desses fornecedores;
- a avaliação das soluções com base nos requisitos identificados e em demonstrações do software;
- análise do impacte ao nível dos sistemas informáticos existentes e avaliação das necessidades de substituição;

- a análise do impacto global ao nível da organização e dos recursos;
- a elaboração de um análise comparativa final e principais conclusões.

Finalmente, foram apresentadas as conclusões finais à Administração da empresa, elaborado um plano de implementação do software e assinado o contrato de licenciamento com o seu construtor.

Subprojecto 4 – Implementação do SAP R/3

O projeto SAP no Cliente foi dos primeiros projetos deste *software* na Europa e o primeiro em Portugal. Nesta altura, a experiência na implementação neste tipo de software que se encontrava disponível no mercado residia na versão SAP R/2, versão para grandes infraestruturas *IBM* (“mainframe”). A versão do R/3 disponível (release 1.1h) estava ainda com um elevado número de “bugs” por resolver, tendo a decisão sido baseada no compromisso do fornecedor em que haveria um forte investimento da sua parte para colocar o R/3 com o nível das funcionalidades que se podiam verificar no R/2.

A “juventude” do software, a escassez de recursos disponíveis e a reduzida experiência em Portugal na implementação de software de gestão integrados (ERP), fez com que o projeto apresentasse um nível de risco técnico elevado, tendo obrigado a uma gestão particularmente rigorosa e a recorrer a consultores da *Price Waterhouse* de Inglaterra, estes já com uma razoável experiência neste software.

No início, foi definida pela Administração do Cliente um conjunto muito ambicioso de objetivos a atingir, que representavam uma forte modernização e evolução da empresa. Esses objetivos resumiram-se nos seguintes:

- Fecho do mês contabilístico até ao 5º dia útil do mês. O ponto de partida era o fecho de contas entre o 20º e 30º dias do mês;
- Conta de rentabilidade por marca e por cliente, tal como tinha sido desenhada no subprojecto inicial;
- Gestão de contas correntes de taras retornáveis em posse de clientes, situação que representava um significativo investimento na conta de imobilizado, e que a empresa não tinha ainda sido capaz, até à data, de controlar de forma eficaz;
- E finalmente, e como resultado final da implementação do projeto, pretendia-se aumentar significativamente o nível de eficiência e eficácia administrativa, centralizando as decisões e as responsabilidades nestas áreas.

Uma vez definidos os objetivos gerais, a talvez mais importante tarefa da Gestão do Projeto consistiu na gestão rigorosa do seu âmbito. Com a elevada abrangência dos trabalhos, a complexidade funcional e o número de intervenientes (Cliente, Consultores, fornecedores de software e hardware), a gestão do âmbito foi, sem dúvida, uma tarefa crítica cujo descontrolo poderia implicar efeitos desastrosos em todo o projeto. Segundo a metodologia adotada, a “*System Management Methodology: SAP R/3*

Overview/Baseline”, o âmbito do projeto foi subdividido nos seguintes oito componentes:

- Processos de Negócio: foram contemplados os processos das áreas financeira, compras, logística e comercial. As áreas de planeamento e controlo da produção, uma vez que, na altura, não eram suportadas por qualquer *software*, não foram consideradas no âmbito do trabalho. Foram aqui incluídos os processos necessários para a implementação do novo Modelo de Contabilidade de Gestão, onde participaram a globalidade das áreas funcionais da empresa, nomeadamente a área da Produção, devido à mudança de metodologia de custeio (Custos Standard) e à implementação de procedimentos conducentes ao apuramento mensal dos custos industriais;
- Funcionalidades do SAP: nesta componente foram identificados os módulos de *software* SAP que deveriam ser utilizados de forma a contemplar os diferentes processos de negócio.
- Melhorias Técnicas e Funcionais: durante as etapas iniciais dos trabalhos é verificada a cobertura funcional do SAP dos processos de negócio que se pretendem tratar. Sempre que possível, as funcionalidades do sistema são configuradas de forma que este funcione conforme é pretendido pelo utilizador. No entanto, por vezes é aconselhável adaptar o processo de negócio à funcionalidade SAP pois normalmente estas representam as melhores práticas de funcionamento dos processos de negócio. No entanto, quando nenhuma das situações anteriores é possível, torna-se necessário desenvolver uma nova funcionalidade ou acrescentar outro software melhor adaptado àquilo que se pretende obter. No caso concreto do Cliente foi necessário desenvolver de raiz um software de gestão de Vendas Diretas a clientes finais, uma vez que o SAP apenas tratou as vendas a distribuidores exclusivos do Cliente e Grandes Superfícies.
- Organização: nesta componente são identificados os departamentos da organização que deverão ser tratados pelo sistema. No caso concreto deste projeto, foram incluídos todos os departamentos da empresa, no entanto com diferentes níveis de incidência dependente da cobertura SAP definida. Mesmo as áreas da produção, que à partida foram consideradas de fora do âmbito do projeto, foram contempladas com funcionalidades relativas ao apuramento de custos de produção. O novo modelo organizacional, definido no projeto inicial, foi aqui tratado e desenhado em detalhe, tendo sido definido o organigrama, a descrição de funções e, no final, a nomeação pela Administração dos responsáveis pelas diferentes Direções da empresa.
- Infraestruturas Técnicas: este componente do âmbito teve uma importância crítica no projeto pois a transformação introduzida no “status quo” da empresa foi muito significativa. Nomeadamente, foram introduzidas novas tecnologias a nível central, substituindo um sistema Bull obsoleto por novos sistemas Unix, e bases de dados Oracle com um impacto direto na equipa da Informática do Cliente. Ao nível dos utilizadores finais, foram disponibilizados computadores pessoais para acesso ao SAP, que substituíram os terminais “escravos” do sistema Bull; o impacto em termos de mudança de hábitos de trabalho e conhecimento das TI foi enorme, tendo obrigado a uma gestão da mudança muito relevante e a intensivos programas de formação.

- Interfaces: este componente compreende a implementação das ligações entre o SAP e os restantes sistemas com que este interliga. Foram desenvolvidas ligações temporárias com o sistema Bull devido ao facto de os módulos de compras terem arrancado em primeiro lugar, e interfaces permanentes com os sistemas que tiveram de conviver com o SAP de forma definitiva, como foi o caso do sistema de Vendas Diretas, atrás referido, que foi desenvolvido noutra tecnologia mas que teve de interligar os ficheiros de produtos, clientes, vasilhame e contabilísticos.
- Conversão de Dados: aqui foi tratada a transformação dos dados oriundos dos sistemas antigos (Bull e outros), e a respetiva passagem para os novos sistemas (SAP e Vendas Diretas). Diz-nos a experiência que as tarefas de conversão de dados e interfaces representam as de maior risco de um projeto desta natureza, sendo responsáveis pela larga maioria dos insucessos. Daí que foram (e devem ser) reduzidas ao mínimo indispensável; neste caso concreto, foram apenas incluídas nesta tarefa, as conversões dos dados mestres (artigos, clientes, fornecedores, etc.), saldos de fim de ano das contas, existências iniciais, e os movimentos de conta-corrente em aberto, tanto de clientes e como de fornecedores.
- Relatórios / Formulários: tal como já foi referido, a informação de gestão foi definida no projeto inicial, tendo, nessa altura, ficado detalhadamente caracterizados todos os parâmetros e variáveis de informação necessários para cada departamento da empresa. Esta componente do âmbito incluiu, nomeadamente, os relatórios de Rentabilidade por Marca e por Cliente, identificados como estratégicos pela Administração da empresa.

O projeto teve a duração de cerca de 18 meses e representou um marco de importância estratégica para o Cliente pois conseguiu atingir os objetivos que se propôs e posicionar-se face à sua concorrência de forma muito mais ágil e segura; para a *Price Waterhouse* e para a *SAP* pois obtiveram um importante sucesso na primeira implementação em Portugal, potenciando o desenvolvimento de novos negócios, situação que na realidade veio a confirmar-se.

2.2 Liderança do Grupo SAP na *Price Waterhouse*

Tirando partido do sucesso do projeto SAP atrás descrito e no sentido de dar resposta às muitas solicitações do mercado, tanto nacionais como internacionais, a *Price Waterhouse* decidiu constituir um grupo interno que denominou Grupo SAP e do qual assumi a liderança em Portugal.

Este grupo, que chegou a comportar cerca de 150 consultores, iniciou-se com a equipa restrita das pessoas que tinha participado no projeto atrás descrito. Numa primeira fase, foram acrescentados ao grupo um conjunto de 20 consultores a quem foi ministrada uma formação intensiva, de 1 mês nos EUA, de certificação em diferentes áreas do SAP. Terminada essa formação os novos elementos integraram projetos em clientes, completando assim as equipas com colegas mais experientes.

Desta forma, foi criada uma prática de implementação do SAP pela *Price Waterhouse*, uma das mais importantes do nosso País, que permitiu a participação em diversos projetos em Portugal e no estrangeiro.

2.3 Controlo de Qualidade, Formação e Apoio Metodológico em Projetos SAP

Tal como atrás foi referido, a *Price Waterhouse* detinha uma metodologia específica para a implementação do SAP, a “*System Management Methodology: SAP R/3 Overview/Baseline*”, que tinha sido desenvolvida nos EUA.

O processo de adoção dessa metodologia na Europa seguiu uma lógica de formação de formadores, consistindo na formação e certificação de consultores, que, por sua vez, iriam participar na formação de outros consultores e de elementos de clientes que participavam em projetos SAP da *Price Waterhouse*.

Neste contexto, participei com sucesso no processo de certificação na metodologia na Grã-Bretanha e, na qualidade de consultor/ formador certificado, lecionei em Portugal e em Walldorf (Alemanha) diversas ações de formação, tanto para clientes com para consultores da *Price Waterhouse*.

O grau de certificação obtido na metodologia de implementação do SAP, permitiu a participação em diferentes projetos no papel de assessor da Direção do Projeto e controlo da qualidade do mesmo. Com este controlo pretendia-se assegurar um adequado nível de acompanhamento da metodologia durante o projeto, minimizando assim o seu risco.

Desta forma, e desempenhando o papel de Controlo de Qualidade do projeto, participei num largo número de projetos SAP, dos quais se destacam:

- Numa empresa de telecomunicações, nas áreas financeira, custos e gestão de materiais;
- Num Grupo de empresas no sector alimentar, com a implementação do SAP nas áreas financeira, gestão de materiais, vendas e produção.
- Em empresa do sector petrolífero, nas áreas da gestão de materiais e da manutenção
- Em empresa do sector do retalho, nas áreas financeira e imobilizado.

3. Principais Trabalhos na *PricewaterhouseCoopers (PwC)*

Conforme é do domínio público, a PwC é uma empresa de Auditoria e Consultoria resultante da fusão da Price Waterhouse com a Coopers & Librand em 1998. A divisão de consultoria desta empresa (PwC Consulting) foi mais tarde (2002) adquirida pela IBM, tendo todos os consultores integrado os seus Quadros de Pessoal.

3.1 Coordenação do Escritório do Porto

Desde 1998, assumi a coordenação das atividades de consultoria do escritório do Porto da *PwC Consulting*, onde chegaram a estar afetos cerca de 35 consultores.

Tendo desempenhado o papel de *Associate Partner*, coordenei os trabalhos desenvolvidos no Norte do País e assumi a representação da firma sempre que necessário.

Das funções desempenhadas podemos destacar as seguintes:

- Visitas a clientes e apresentação dos serviços da PwC, materializado no esforço comercial de conquista de território de vendas, especialmente focado na Zona Norte;
- Identificação de oportunidades de negócio e apresentação de soluções a clientes;
- Desenvolvimento de propostas de prestação de serviços;
- Planeamento dos trabalhos incluindo a identificação de recursos a afetar aos projetos, o seu acompanhamento e avaliação da performance;
- Gestão financeira dos trabalhos e respetiva faturação. Esta gestão financeira incluía o cálculo do valor dos trabalhos em curso e estimativa da sua rentabilidade, elementos essenciais para o processo de apuramento de resultados da firma;
- Participação como coordenador de trabalhos em todos os projetos desenvolvidos na zona Norte e de alguns noutras zonas do país quando solicitado;
- Apoio metodológico em projetos, assessorando a direção do projeto e certificando a transferência de conhecimento adequada;
- Inserido no processo de certificação da empresa (ISO9002), fui formador da Metodologia de Gestão de Projetos da PwC de todos os Sócios e Diretores em Portugal, bem como dos elementos participantes em alguns projetos específicos.
- Liderei as equipas de Garantia da Qualidade de diversos projetos SAP.

Passa-se agora a descrever em detalhe alguns projetos em que participei na PwC, que se destacam pela sua dimensão ou complexidade, onde a minha participação passou por todo o ciclo de vida do projeto, desde a sua venda, execução e até ao seu fecho.

3.2 Projetos em Grupo Industrial do Sector Florestal

O Cliente é empresa industrial do sector florestal e seus derivados, líder de mercado, sediada em Portugal e com 30 fábricas espalhadas por diversos países – Espanha, França, Alemanha, Grã-Bretanha, Brasil, Canadá e África do Sul.

Foi solicitado à PwC o apoio na implementação do SAP, à semelhança do que tinha já sido feito noutra empresa do grupo.

Subprojecto 1 – Implementação do SAP na Área Financeira

O Cliente decidiu reformular os sistemas de informação que suportavam a área financeira do grupo, na altura estavam suportados por uma aplicação denominada Formula. Seguindo a estratégia definida para o grupo de empresas, o Cliente optou pelo SAP, opção essa que se encontrava já implementada numa sua associada em Espanha.

Os objetivos a atingir com o projeto de implementação do SAP foram basicamente os seguintes:

- Uniformização dos sistemas de informação ao nível do grupo de empresas, tanto em Portugal, como nas filiais no estrangeiro;
- Alinhar a estratégia para os SI com a definida para o Grupo
- Obter melhorias de eficiência na área administrativa e financeira

Uma vez definidos os objetivos gerais do projeto, e segundo a metodologia adotada, foi definido em detalhe o âmbito do projeto, subdividido nos seguintes oito componentes:

- Processos de negócio: foram considerados no âmbito dos trabalhos os processos da área administrativa e financeira, nomeadamente, contabilidade geral e analítica, consolidação de contas, fechos de período, terceiros, contas a pagar, contas a receber, tesouraria e imobilizado;
- Módulos SAP: os módulos SAP implementados foram o FI (financial accounting), CO (cost accounting) e FA (fixed assets);
- Melhorias Técnicas e Funcionais: uma vez que se decidiu como estratégia do projeto, adotar as funcionalidades standard disponibilizadas pelo SAP, não foram feitos quaisquer desenvolvimentos de novas funcionalidades;
- Organização: atendendo à complexidade e dimensão da empresa, foram criados dois pólos de desenvolvimentos das aplicações. O pólo de Portugal, que compreendia as 14 empresas portuguesas, e o pólo do Reino Unido, que incluía 4 empresa em Inglaterra e uma na África do Sul. No início ficaram de fora do âmbito as empresas dos restantes países.

- Infraestruturas Técnicas: apesar deste componente do âmbito ter uma importância crítica no projeto o Cliente assumiu a responsabilidade total por esta área pois tinha já, em Espanha, experiência neste software.
- Interfaces: tratando-se da área financeira, que fica, por princípio, a jusante dos restantes sistemas, foi necessário desenvolver um elevado número de interfaces, nomeadamente com a gestão de stocks, as compras, a tesouraria, as vendas, os salários e os mestres de clientes e fornecedores.
- Conversão de Dados: também aqui esta tarefa foi reduzida ao mínimo indispensável, incluindo apenas a conversão dos mestres de Clientes e Fornecedores, o cadastro de Imobilizado, os documentos em aberto de Clientes e Fornecedores, os saldos das contas à data do arranque do sistema (saldos iniciais do ano e acumulados mensais até ao arranque), as faturas em receção e conferência, e os bens e registos de imobilizado.
- Relatórios / Formulários: nesta área, foram privilegiados os mapas e formulários já adotados noutras empresas do grupo, com as devidas adaptações, ou, em alternativa, foram utilizados os relatórios standard do SAP. Por uma questão de uniformização, os mapas e formulários foram comuns às diferentes empresas.

À implementação neste âmbito restrito na área financeira seguiram-se diversos projetos, com características muito semelhantes, onde as mesmas funcionalidades foram implementadas noutros países, adaptando o *software* à realidade fiscal local. Seguiram-se, assim, projetos em Espanha, França, Alemanha e Brasil, integrados em projetos mais alargados que incluíram também as áreas de vendas e logística.

O modelo financeiro implementado no SAP permitiu que o Cliente viesse mais tarde a centralizar em Portugal, num centro de serviços partilhados, todas as áreas administrativas e financeiras das empresas europeias.

Subprojecto 2 – Implementação do SAP nas Áreas de Vendas e Logística

A implementação do SAP na área financeira veio trazer às empresas compreendidas no seu âmbito, melhorias significativas no seu funcionamento. No entanto, o Cliente tinha consciência que ainda havia muito trabalho pela frente até chegar a uma completa harmonização de processos, objetivo que só seria atingível com um sistema que contemplasse as diferentes áreas funcionais do Grupo.

Embora os sistemas na altura disponíveis respondessem cabalmente às diversas solicitações do negócio e apresentassem uma adequada robustez funcional, o Cliente decidiu substituí-los por uma aplicação integrada e uniforme em todas as empresas que compõem o Grupo. Esta decisão teve por base a necessidade de integrar o negócio numa perspetiva global, criando assim melhorias da sua eficiência e potenciando a aplicação de novas técnicas de gestão.

Neste contexto, os objetivos a atingir com o projeto foram os seguintes:

- Criar um protótipo em SAP que respondesse às necessidades do grupo numa perspetiva global, cobrindo todas as áreas funcionais;

- Proceder à sua instalação em produtivo num conjunto de empresas localizadas em Portugal e Espanha, cujas necessidades fossem representativas das restantes empresas;
- Desenvolver um centro de competência SAP, no interior do Grupo.

Em termos de âmbito, pretendeu-se cobrir as diferentes áreas funcionais da empresa, nomeadamente as de Vendas, Logística e Produção. Os componentes do âmbito que foram inicialmente considerados foram os seguintes:

- Processos de negócios: foi considerado no âmbito do projeto o sistema de Codificação de Artigos, a gestão de encomendas, a expedição e transportes, a faturação, o registo mestre de clientes e preços e a análise de rentabilidade, o planeamento e gestão da produção, os aprovisionamentos e logística.
- Módulos SAP: em termos de funcionalidades SAP destaca-se a necessidade de implementar um conjunto de funcionalidades desenvolvidas especificamente para a indústria do Cliente (IS-MILL²), que permitia (1) a gestão de materiais e de produção com base nas características dos produtos utilizando Materiais Configuráveis; (2) agrupar várias ordens de produção numa só, em função das características do material; (3) a rastreabilidade de lotes desde a matéria-prima até ao produto final.
- Melhorias Técnicas e Funcionais: atendendo à complexidade e dimensão do sistema a implementar, foi necessária a implementação de algumas melhorias técnicas, não previstas no SAP:
 - Movimentações de Materiais por Leitura Ótica;
 - EDI³, que permitiu reduzir os “lead-times” dos processos de venda a alguns clientes, bem como o das transações entre empresas do grupo;
- Organização: em termos da organização e estrutura do Cliente, foi criado um protótipo do projeto que respondeu às especificidades da maioria das empresas do grupo, mas centrando-se essencialmente nas empresas que foram selecionadas para a implementação. Uma vez validado o protótipo, este foi implementado nas fábricas dos vários países;

Importa agora referir qual foi o entendimento sobre os principais Fatores Críticos de Sucesso deste projeto, consistentes com aquilo que foi atrás referido de Somers e Nelson (2001) e Singh et al. (2010):

- Obter um consenso quanto ao conjunto de funcionalidades comuns a implementar e o grau de satisfação dos requisitos das empresas, reduzindo ao mínimo as funcionalidades específicas de cada empresa/ país;

² SAP Industry Solution for Mills industry

³ *Electronic Data Interchange*

- Responder cabalmente a essas especificidades aquando da implementação promovendo uma adequada comunicação, envolvendo os utilizadores desde o início do projeto;
- Gerir criteriosamente prazos e orçamento, e afetar as pessoas certas ao projeto, na sua grande maioria a “full-time”.

Tendo em conta estes fatores, as tarefas foram planeadas para que o esforço da equipa fosse despendido de uma forma eficiente e atribuindo as prioridades adequadas às diferentes atividades.

Considerou-se, também, fundamental, dar visibilidade ao projeto, produzindo relatórios com alguma regularidade, e disponibilizando gradualmente o software aos utilizadores finais.

No entanto, analisadas em detalhe as funcionalidades do software, verificou-se durante o protótipo, que o SAP não cobria convenientemente as necessidades do Cliente na área da produção. Nomeadamente, o módulo do software que deveria cobrir esta área funcional não tinha ainda sido disponibilizado no mercado (APO⁴).

Desta forma, decidiu-se implementar apenas a parte respeitante a Venda e Logística, integrada com a componente financeira, ficando para uma segunda etapa a implementação dos processos nas áreas da produção.

Uma vez terminado e validado um protótipo inicial, agora com um âmbito limitado às áreas financeira, vendas e logística, passou-se de imediato à implementação do software nas empresas incluídas no âmbito do projeto, tendo sido obtidos resultados muito positivos.

Subprojecto 3 – Definição da Estratégia de *e-business*

Em 2001, na altura em que as empresas começaram a enfrentar em massa os desafios colocados pelas novas tecnologias e nomeadamente a Internet, o Cliente, consciente dos potenciais impactos estratégicos e operacionais do *e-business* na sua indústria, decidiu recorrer a consultores externos para apoiar num projeto para a definição da Estratégia de E-Business, que teve por base os seguintes objetivos:

- A jusante da cadeia de valor, identificar e avaliar as oportunidades de incrementar as vendas e margens, através, nomeadamente, da alavancagem em novos fatores de competitividade;
- A montante, identificar e avaliar as diversas oportunidades das novas tecnologias de comércio eletrónico poderem vir a propiciar melhores condições de compra junto dos fornecedores, criando meios para uma melhor eficiência e eficácia da função aprovisionamentos, ao nível global;
- Internamente, identificar e avaliar oportunidades de melhoria de eficiência intra-grupo, de controlo e de informação de gestão, integrando a eventual implementação

⁴ SAP Advanced Planner and Optimizer

de novas tecnologias com os projetos de mudança em curso, precavendo-se das redundâncias de processos e de sistemas;

- Finalmente, definir o modelo de gestão, organizacional e recursos necessários para implementar as oportunidades identificadas, alternativas tecnológicas de suporte à implementação das oportunidades identificadas, e elaboração de plano de ações integrado.

Em termos do seu âmbito, o projeto contemplou toda a organização, tendo nele participado os principais responsáveis da empresa em cada um dos países (Portugal, Espanha, França, Alemanha, Canadá, Brasil, Grã-Bretanha e África do Sul).

A abordagem que se privilegiou teve sempre como base as opções estratégicas de negócio vistas numa perspetiva global, e centrou-se no negócio “core”. Uma vez que o Cliente se caracterizava por uma forte dispersão geográfica do seu negócio, considerou-se que a Internet poderia facilitar a interação das diferentes unidades do Grupo nas suas relações internas e, fundamentalmente, no dinamismo das suas relações com mercados Clientes e Fornecedores;

O projeto SAP, que se encontrava em curso, trouxe um conjunto apreciável de melhorias de eficiência interna, nomeadamente ao nível das Vendas e da Logística “in-bound” e “out-bound”, aspetos que foram tomados em consideração na estratégia de E-Business definida, que deveria ser coerente com a estratégia global dos sistemas de informação do grupo.

Consciente da especificidade do negócio, com características próprias quando visto numa perspetiva global, mas apresentando diferenças significativas em algumas áreas quando analisado numa perspetiva regional ou local, procurou-se desenvolver um trabalho levando em linha de conta essas diferenças, criando as soluções mais adequadas a cada situação.

Como resultados finais, para além de alcançar o objetivo principal do projeto que era a definição da estratégia para o e-business do grupo a nível global, o Cliente decidiu implementar uma instalação piloto que constou da lista de recomendações estratégicas definidas durante os trabalhos.

Assim, procedeu-se à implementação na empresa do Canadá, de um sistema de comércio eletrónico “business-to-business”, que interligou comercialmente essa empresa como um seu cliente de grande dimensão, reduzido assim significativamente os custos dos processos comerciais e logísticos, melhorando também a eficácia da operação.

Subprojecto 4 – Implementação do SAP nas áreas da Produção (Alemanha)

A construção de uma nova fábrica na Alemanha e a necessidade de harmonizar rapidamente os processos administrativos e financeiros, reforçou a necessidade de se proceder ao “roll-out” do SAP nesse País. Para além disso, a SAP tinha já disponibilizado as funcionalidades em falta nas áreas da Produção, funcionalidades que tinham restringido à área logística, o âmbito do Subprojecto 2 atrás descrito. Neste contexto, foi dado início a um novo projeto, tendo-se definido os seus objetivos gerais da seguinte forma:

- Efetuar o “roll-out” na fábrica da Alemanha do modelo SAP implementado, nas suas vertentes de Vendas, Logística e Financeira, procedendo às necessárias alterações de adaptação à realidade organizacional local;
- Criar um protótipo em SAP na área de planeamento e controlo de produção que respondesse às necessidades do grupo. Este protótipo, que foi uma extensão do modelo logístico já implementado, seria implementado na nova fábrica;
- Este modelo, que integrava todas as unidades funcionais necessárias, deveria servir de base para posterior aplicação noutras unidades produtivas do Grupo.

Em termos de âmbito, destacam-se os seguintes componentes:

- Processos: para além dos processos financeiros e logísticos implementados noutros países, incluiu-se ainda, do planeamento e controlo de produção:
 - Plano mestre de produção e planeamento de materiais;
 - “*Block Planning*” - planeamento de capacidades por blocos;
 - Gestão de ordens de produção e respetivo controlo;
 - Planeamento do custo do produto e seu custeio;
 - Gestão de dados mestres de produção, materiais, BOM’s⁵, “*routings*” e Centros de Trabalho.
- Funcionalidades SAP: para além dos módulos SAP já utilizados, foram acrescentados os da área da produção, nomeadamente o APO-PP/DS⁶, que incluía as funcionalidades de “Block Planning” e “Availability-to-promise” (ATP) por características de produto, consideradas críticas para o Cliente, e que já se encontravam disponibilizadas pela SAP. Tratando-se de funcionalidades novas que ainda não se encontravam instaladas em nenhum cliente, foi necessária a participação de consultores Alemães da própria SAP, o que tornou a gestão do projeto particularmente complexa;
- Melhorias Técnicas e Funcionais: atendendo à complexidade e dimensão do sistema a implementar, foi necessária a implementação de algumas melhorias técnicas, não previstas no SAP, nomeadamente:
 - o controlo de produção, mais concretamente a movimentação de materiais e a impressão das respetivas etiquetas de código de barras, obrigava a uma disponibilidade do sistema 24 sobre 24 horas. No sentido de minimizar o impacto do risco associado a uma eventual paragem do SAP, foi necessário o desenvolvimento de uma aplicação que permitiu autonomizar estas funções “fora do R/3”.
 - O Cliente na Alemanha efetuava EDI⁷ com cerca de 7 clientes. Estes representavam cerca de 20% do volume total de vendas, existindo complexas tabelas de conversão de códigos de artigos que tiveram de ser revistas, devido à introdução de um novo sistema de codificação.

⁵ Bill of Materials

⁶ PP/DS Production Planning/Demand Scheduling

⁷ *Electronic Data Interchange*

- Interfaces: esta tarefa, que por natureza constitui uma área de grande preocupação num projeto, tinha neste caso uma dimensão e complexidade acrescidas. Destacam-se os seguintes sistemas que tiveram de ser interligados:
 - interface de ligação entre o sistema de gestão de códigos de materiais do Cliente e o SAP;
 - interface entre o sistema de otimização de corte utilizado no processo de "cut-to-size" de forma minimizar desperdícios, e o sistema de planeamento da produção;
 - Interligação com sistema de controlo da produção que, por razões de segurança, trabalhava de forma autónoma em cada fábrica;
- Conversão de dados: tratando-se de uma fábrica nova, a larga maioria da conversão de dados foi executada manualmente por elementos do Cliente, por introdução da informação diretamente nas tabelas do SAP.

Tendo em consideração os objetivos inicialmente formulados e de forma a dar resposta aos ambiciosos prazos de implementação que se pretendiam atingir, o projeto foi dividido em duas fases, simultâneas, que apresentaram durações distintas:

- “Roll-out” da componente Financeira e Logística com as adaptações necessárias à realidade organizacional local, que já se encontrava testada e que, por isso, poderia seguir a um ritmo mais acelerado;
- Implementação do planeamento de produção (PP) e controlo de produção em APO, onde ainda havia algum trabalho de simulação e validação a desenvolver.

A divisão do projeto em duas fases, teve também por objetivo permitir disponibilizar as funcionalidades mínimas necessárias ao arranque da nova unidade fabril (Venda, Distribuição e Compra), deixando para mais tarde os aspetos relativos ao planeamento e controlo de produção (APO, ATP e PP).

Em termos de metodologia seguida, o projeto inclui as seguintes etapas:

- Protótipo: desenvolvimento de uma formação inicial (tipo workshop) numa perspetiva de facultar aos elementos do Cliente uma visão geral do funcionamento do modelo logístico, para posteriormente desenvolver uma análise dos processos que necessitavam de adaptação relativamente às potencialidades do SAP nas áreas logística e da produção.
- Desenho e Construção em SAP: prototipagem e configuração do modelo Logístico e desenvolvimento de um protótipo em SAP-APO considerando as necessidades específicas do Cliente; desenho e construção de programas e respetivo teste integrado do sistema SAP a implementar.
- Preparação do Arranque: esta etapa incluiu o teste do ambiente técnico produtivo, execução da conversão de dados e formação dos utilizadores finais do sistema;

- Arranque do Sistema: nesta etapa, foi criada a função de “*Help Desk*”, que serviu de apoio aos utilizadores do sistema. Após o arranque do sistema, foi feito o suporte aos utilizadores finais e as necessárias correções e ajustes do sistema.

O projeto teve a duração de cerca de 9 meses e, devido ao seu sucesso, representou uma referência importante para todos os intervenientes.

Posteriormente, o Cliente implementou o modelo SAP integral nas mais de 30 fábricas que detém.

4. Principais Trabalhos Desenvolvidos no Grupo *Sameca*

No Grupo Sameca, assumi a responsabilidade de Diretor Geral, tendo por funções a coordenação dos diferentes departamentos centrais, constituídos fundamentalmente pelas funções de suporte do Grupo, e da sua interligação com as diferentes empresas comerciais.

Em termos da minha participação neste grupo de empresas, destaca-se pela sua importância e complexidade, a elaboração do Plano Estratégico da SAMECA – Produtos Químicos, SA, e consequente candidatura ao Programa Operacional Iniciativa Comunitária PME, documento que se apresenta em anexo.

O trabalho envolveu a globalidade dos quadros da organização, nomeadamente a administração da empresa, diretores e responsáveis de departamento.

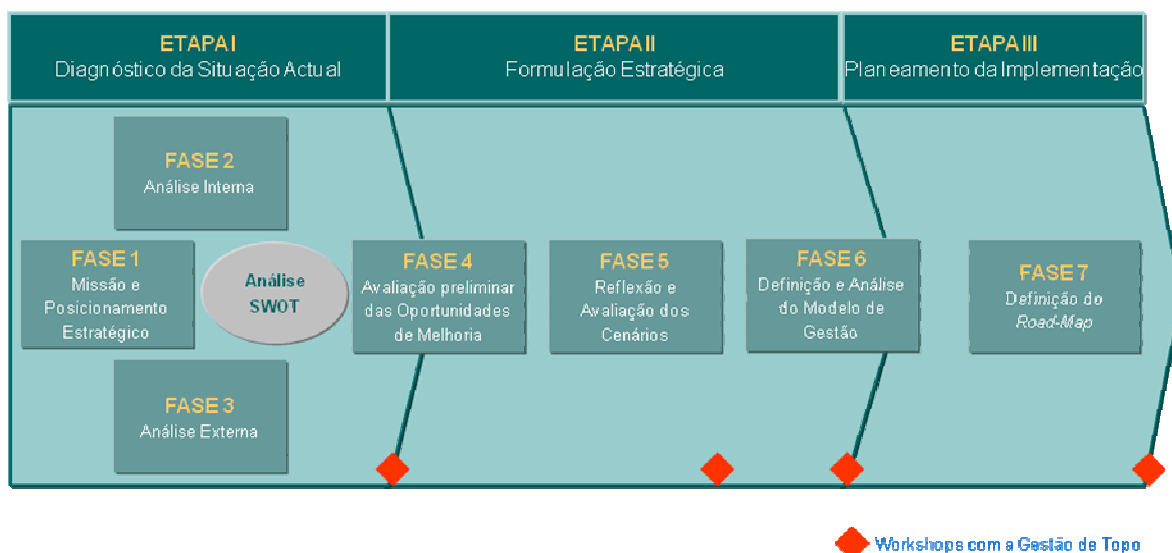
Para abordar o processo de reflexão estratégica da Sameca, nomeadamente para elaborar o capítulo 2 do documento “Plano Estratégico e dos Sistemas de Informação (Candidatura ao ICPME)” em anexo e, consequentemente, desenvolver um plano de investimento que permitisse atingir os objetivos definidos, foi realizado um trabalho baseado na metodologia da PwC - Change Integration/ Strategy Formulation, adaptada à situação concreta da empresa e dos objetivos estabelecidos para o projeto, que pressupunha uma análise integrada das diferentes “Dimensões da Mudança” contempladas na metodologia:

- Dimensão Estratégica que compreendeu uma reflexão sobre os aspetos relacionados com Cliente, Mercados, Produtos e Serviços;
- Dimensão Organizacional e dos Processos de Negócio, onde foram debatidos os temas relacionados com a Estrutura da empresa, Procedimentos, as Pessoas e Cultura;
- Dimensão Operacional que contemplou a análise dos Sistemas de Informação e respetivas Tecnologias.

Tal como já foi referido, este trabalho envolveu a diretamente a Administração da Sameca, bem como todos os diretores funcionais da empresa, tendo tido como principal

objetivo o de obter consensos sobre as linhas estratégicas a adotar pela empresa, bem como conseguir a definição do plano de ações e de investimento necessários para os anos subsequentes.

A aplicação desta metodologia ao caso da Sameca obrigou a organizar um trabalho desenvolvido em 3 etapas, cada uma delas dividida em fases, tal como se apresenta na figura seguinte.



Cada uma das etapas conteve objetivos e resultados conducentes à elaboração final do Plano de Investimento que suportou a candidatura atrás referida:

- **Etapa I – Diagnóstico da Situação Actual:** teve por objetivo fundamental a obtenção de consensos sobre a Missão, Objetivos e Estratégias a adotar pela Sameca, e incluiu tarefas como sejam:
 - A definição inicial da Missão da Sameca, o levantamento dos objetivos Estratégicos e posicionamento competitivo;
 - A identificação dos processos críticos das diversas áreas de negócio;
 - Diagnóstico, com a identificação de pontos fortes e fracos nas diferentes vertentes da organização, incluindo a sua estrutura organizacional, principais macroprocessos, pessoas e cultura e sistemas de informação.
 - Análise do meio envolvente em que a Sameca se inseria, nomeadamente no que respeita os Clientes e Mercados, Produtos e Serviços, bem como das tendências de evolução do setor.
 - Análise dos recursos e capacidades da empresa, identificando os seus pontos fortes e fracos;
 - Análise SWOT e identificação preliminar das oportunidades de melhoria.
- **Etapa II – Formulação Estratégica,** tendo sido identificadas as Opções Estratégicas da Empresa, segmentadas em seis grupos homogéneos - Mercados e Clientes, Produtos e Serviços, Estrutura e Instalações, Pessoas, Processos de Negócio, e Sistemas de Informação. Nesta etapa foram ainda analisadas as atividades da cadeia de valor determinantes do investimento e definido o modelo de gestão a adotar e estabelecidas as vantagens competitivas que a empresa pretendia alcançar com o investimento proposto.

- **Etapa III** – Planeamento da Implementação, onde foi documentado todo o Plano de Investimento e desenvolvida a análise de viabilidade da empresa, que incluiu nomeadamente a apreciação do impacto do projeto na Empresa e a sua coerência com a estratégia formulada.

O projeto foi finalmente submetido para apreciação ao ICPME, organismo que aprovou os fundos solicitados para o desenvolvimento dos projetos apresentados. O documento apresentado encontra-se em Anexo.

Todo o projeto foi executado conforme o previsto.

5. Bibliografia

1. Amaral, L., Magalhães, R., Morais, C., Serrano, A., Zorrinho, C. (2005). "Sistemas de Informação Organizacionais". Edições Silabo, Lda. 1ª edição;
2. Bingi, P., Sharma, M., and Godla, J. (1999). "Critical Issues Affecting an ERP Implementation". Information Systems Management, Summer 1999;
3. Ghazinoory, S., Abdi, M. and Azadegan-Mehr, M. (2011). "SWOT Methodology: A state-of-the-art Review for the past, a Framework for the Future". Journal of Business Economics and Management, 2011, 12(1): 24-48
4. Hardgrave, B., Wilson, R. and Eastman, K. (1999). "Towards a Contingency Model for Selecting an Information System Prototyping Strategy". Journal of Management Information Systems, fall 1999, Vol. 16, No. 2, pp. 113-136;
5. Hill, T. and Westbrook, R. (1997). "SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall". Long Range Planning, Vol. 30, No.1, pp. 46 to 52, 1997;
6. Pickton, D. and Wright, S. (1998). "What's SWOT in Strategic Analysis?". Strategic Change, March-April 1998, 101-109 (1998);
7. Porter, Michael E. (1985). "What is Strategy?". Harvard Business Review, July-August 1985;
8. Porter, Michael E. (1996). "What is Strategy?". Harvard Business Review, November-December 1996;
9. Price Waterhouse (1994). "Change Integration Overview and Baseline", version 1.1, 1994
10. Price Waterhouse World Firm Services BV, Inc. (1996). "System Management Methodology: SAP R/3 Overview/Baseline", version 1.0, 1996
11. Rue, L. and Holland, P. (1989). "Strategic Management: Concepts and Experiences". McGraw-Hill International Editions, Management Series
12. Singh, Vinay & Sharma, R.R.K. (2010). "Relating Critical Success Factors of Information System Implementation with Organization Strategy". International Journal of Business Strategy, Volume 10, Number 2;
13. Somers, Toni M. & Nelson, Klara (2001). "The Impact of Critical Success Factors across the Stages of Enterprise Resource Planning Implementations". Proceeding of the 34th Hawaii International Conference on System Sciences, January 3-6, 2001;
14. Stacey, R. (1993). "Strategic Management and Organisation Dynamics", Pitman, London;

ANEXO

SAMECA - Plano Estratégico e dos Sistemas de Informação
(Candidatura ao ICPME)

SAMECA – Produtos Químicos, SA

**CANDIDATURA AO PROGRAMA OPERACIONAL
INICIATIVA COMUNITÁRIA PME**

Fevereiro, 1998

INDICE

| | | |
|--------|---|----|
| 1 | APRESENTAÇÃO SUMÁRIA DA EMPRESA | 4 |
| 1.1 | Identificação da empresa | 4 |
| 1.2 | Localização dos estabelecimentos / unidades | 5 |
| 1.3 | Lógica evolutiva da empresa | 5 |
| 1.4 | Referências externas | 7 |
| 1.4.1 | Bancos, Companhias de Seguros e outras sociedades financiadoras..... | 7 |
| 1.4.2 | Fornecedores | 7 |
| 1.4.3 | Clientes..... | 8 |
| 1.5 | Experiência e capacidade de gestão dos principais responsáveis da empresa | 9 |
| 1.6 | Outros elementos relevantes | 9 |
| 2 | DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DA EMPRESA | 10 |
| 2.1 | Caracterização da envolvente externa à empresa..... | 10 |
| 2.1.1 | Análise da Evolução do Mercado | 10 |
| 2.1.2 | Análise da Realidade Concorrencial..... | 12 |
| 2.1.3 | Ameaças e Oportunidades | 14 |
| 2.2 | Análise dos recursos e capacidades da empresa..... | 15 |
| 2.2.1 | Análise da Organização e Gestão | 15 |
| 2.2.2 | Análise dos Recursos Humanos | 23 |
| 2.2.3 | Análise da Actividade de Aprovisionamento..... | 25 |
| 2.2.4 | Análise da Actividade Comercial e de Marketing | 26 |
| 2.2.5 | Análise da Situação Económica e Financeira | 28 |
| 2.2.6 | Pontos Fortes e Fracos | 31 |
| 2.3 | Opções estratégicas | 35 |
| 3 | ANÁLISE DAS ACTIVIDADES DA CADEIA DE VALOR DETERMINANTES DO INVESTIMENTO..... | 39 |
| 3.1 | Principais actividades da cadeia de valor da empresa..... | 39 |
| 3.1.1 | Infra-estrutura da Empresa..... | 40 |
| 3.1.2 | Gestão dos Recursos Humanos | 43 |
| 3.1.3 | Desenvolvimento de Produtos..... | 44 |
| 3.1.4 | Expediente de Compras e Gestão de Stocks..... | 45 |
| 3.1.5 | Negociação de Compras | 46 |
| 3.1.6 | Logística In | 47 |
| 3.1.7 | Embalagem | 48 |
| 3.1.8 | Logística OUT..... | 49 |
| 3.1.9 | Vendas e Marketing..... | 50 |
| 3.1.10 | Apoio Técnico..... | 51 |
| 3.2 | Vantagens competitivas | 52 |
| 4 | OPÇÕES DE INVESTIMENTO E JUSTIFICAÇÃO DO PROJECTO | 57 |
| 4.1 | Opções de Investimento | 57 |
| 4.1.1 | FORMAÇÃO DO PESSOAL | 59 |
| 4.1.2 | INFORMÁTICA..... | 60 |
| 4.1.3 | COMUNICAÇÕES | 61 |
| 4.1.4 | CERTIFICAÇÃO DA QUALIDADE ISO 9002 | 62 |
| 4.1.5 | ESTUDOS DE MERCADO | 63 |
| 4.1.6 | MEIOS DE TRANSPORTE E DE ARMAZENAGEM..... | 64 |
| 4.1.7 | DIAGNÓSTICO E ELABORAÇÃO DO PROJECTO DE INVESTIMENTO | 65 |
| 4.2 | Plano de investimento..... | 66 |
| 4.2.1 | Calendarização..... | 66 |
| 4.2.2 | Cronograma | 67 |
| 4.2.3 | Financiamento | 68 |

| | | |
|-------|---|----|
| 4.3 | Análise de viabilidade da empresa..... | 69 |
| 4.3.1 | Pressupostos das Projeções Económicas e Financeiras | 69 |
| 4.3.2 | Evolução Económico-Financeira | 74 |
| 4.3.3 | Apreciação do Impacto do Projecto na Empresa | 77 |
| 4.3.4 | Sistema de acompanhamento do projecto | 82 |
| 4.3.5 | Comprovação dos custos previstos do projecto | 83 |

1 APRESENTAÇÃO SUMÁRIA DA EMPRESA

1.1 Identificação da empresa



| | |
|-----------------------------|---|
| Nome | SAMECA – Produtos Químicos, S.A. |
| Morada | Rua Faria Guimarães, 345 – 2º 4000 PORTO |
| Telefone | (02) 526124 |
| Fax | (02) 593409 |
| N.º de Identificação Fiscal | 503957267 |
| Registo Comercial N.º | 53496 da C.R.C. do Porto |
| CAE | 51550 Comércio de Produtos Químicos |
| Capital Social | 250.000 contos |

1.2 Localização dos estabelecimentos / unidades



1.3 Lógica evolutiva da empresa

Em 1953 foi constituída a empresa Sá & Castro, Lda. - Sameca cuja actividade inicial se centrou na representação de máquinas e equipamentos para a indústria têxtil, e na comercialização de produtos químicos. Posteriormente, estendeu a sua actividade à comercialização de produtos de telecomunicações e de fitas auto-adesivas.

Este movimento de diversificação das áreas de negócios da empresa teve uma primeira expressão organizacional na criação interna de Divisões autónomas de Produtos Químicos, Máquinas Têxteis, Máquinas de Embalagem, Telecomunicações e de Fitas Auto-adesivas.

Posteriormente, e em resposta à evolução do mercado, marcada nos anos 80 por dificuldades na importação de fitas adesivas, a continuidade nesse segmento de mercado foi assegurada mediante a

decisão de criação de uma empresa industrial e comercial autónoma, a Sameca TME, que, com a participação maioritária da Sá & Castro, Lda - Sameca, substituiu a divisão de Fitas Auto-adesivas.

O desenvolvimento da empresa e do seu volume de negócios, justificou no ano de 1991 uma alteração profunda da estrutura organizativa das empresas e da estratégia de abordagem do mercado. Ficou então decidido que:

- a Sá & Castro, Lda - Sameca seria transformada em sociedade anónima, com o actual nome de SAMECA - Investimentos e Gestão, SA (**SAMECA IG**) com posterior reforço de capital social. A vocação desta empresa deveria ser a prestação de serviços às outras empresas do grupo, nomeadamente nas áreas da gestão, consultoria, administrativa e financeira, criando assim verdadeiras sinergias de grupo e importantes reduções de custos;
- à semelhança do que aconteceu com a Sameca TME, deveriam ser constituídas empresas autónomas para cada uma das Divisões da empresa;

Assim, em Abril de 1992 foi criada a PME - Produtos e Máquinas de Embalagem, Lda. (**PME**), que resultou da autonomização da divisão de comercialização de máquinas e equipamentos para embalagem.

Para a autonomização da Divisão de Produtos Químicos, foi recentemente constituída a Sameca – Produtos Químicos, SA (**SAMECA**), para onde transferida a actividade de comercialização da quase totalidade da gama produtos químicos, até então comercializados pela **SAMECA IG**.

Caminha-se assim para o modelo de grupo empresarial definido em 1991 cuja forma actual se representa na Fig. 1.1.

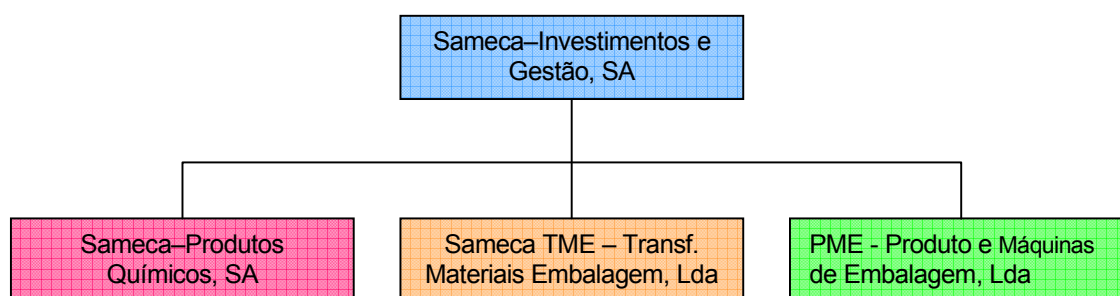


Fig. 1.1 - Esquema de apresentação do Grupo Sameca

A aproximação gradual do modelo de organização definido para Grupo Sameca tem sido orientada pela manutenção de uma forte solidez financeira e pela manutenção de uma excelente imagem no mercado, conseguida ao longo de quase 45 anos de existência ao serviço da indústria portuguesa.

Nesta perspectiva de transferência da actividade comercial entre as duas empresas, e mesmo sabendo que a **SAMECA** é uma empresa recentemente criada, deveremos entender os elementos de referencia e análise da sua situação, baseados no historial da **SAMECA IG** uma vez que haverá uma passagem total dos recursos directamente afectos a essa actividade.

1.4 Referências externas

1.4.1 Bancos, Companhias de Seguros e outras sociedades financiadoras

A SAMECA tem relações comerciais com uma grande diversidade de instituições financeiras das quais se enumeram as seguintes:

- Banco Borges & Irmão
- Banco Comercial Português
- Banco Espírito Santo
- Banco FONSECAS & BURNAY
- Banco Internacional de Crédito
- Banco Mello
- Banco Português do Atlântico
- Royal Exchange Companhia de Seguros
- COSEC

1.4.2 Fornecedores

A identificação dos nossos actuais fornecedores é bastante extensa pois espalha-se por vários domínios, aparecendo entre os mesmos, algumas das maiores empresas mundiais do ramo e outras que, embora pequenas, são altamente especializadas nos seus domínios de actuação. Destacam-se os seguintes:

- AVEBE – Holanda
- Dicalite Europa
- FMC
- Goodyear Chemicals Europe – França
- Hoechst Portuguesa
- IBM Portuguesa, SA
- ICI Chemicals & Polymers Ltd - Inglaterra
- Quatro – Sistemas de Informática, Lda.
- Salvador Caetano
- Seta (Foret)
- Solvay Portugal

1.4.3 Clientes

A nossa actual carteira de clientes é composta de mais de 2.000 activos.

Entre eles encontram-se as maiores empresas nacionais sendo, todavia, a grande maioria composta por PMEs. Apresenta-se de seguida, uma lista de alguns dos principais clientes:

- ADEGA COOPERATIVA DO REDONDO
- AGOSTINHO SILVA AREIAS,FS.& C.,LDA
- ARCO TEXTEIS-EMPRESA INDUSTRIAL DE SANTO TIRSO,SA
- CIN-CORPORAÇÃO INDUSTRIAL NORTE,SA
- CONSTANTINO MOTA,SA
- CREDIN PORTUGAL-PRODUTOS ALIMENTARES,LDA
- DROGARIA MOURA,LDA.
- FABRICA DE FIAÇÃO E TECIDOS RIO VIZELA,LDA
- FIATECE-J.M.GUIMARAES & FOS
- HELIFLEX PETZETAKIS TUBOS,LDA
- INDUSTRIA JOMAR-MADEIRAS E DERIVADOS,SA
- JOSE MARIA DA FONSECA,SUC/VINHOS,SA
- KNORR PORTUGUESA-PRODUTOS ALIMENTARES,SA
- MARPEI-ESTAMPARIA TEXTIL,LDA
- MEPHISTO PORTUGUESA-FAB.CALCADO,LDA
- PURATOS,SA
- QUIMIGAL ADUBOS,SA
- RAFAEL REIS MARQUES & FOS,LDA.
- RAR-REFINARIAS ACUCAR REUNIDAS,SA
- RILER-ESTAMPARIA TEXTIL, LDA.
- SACOPOR-SOC.EMBAL.E SACOS PAPEL,SA
- TINTAS ROBBIALAC,SA
- U P S-UNIDADE PRODUT.SOLAS,LDA
- UNICER-UNIÃO CERVEJEIRA-SA

1.5 Experiência e capacidade de gestão dos principais responsáveis da empresa

Os órgãos de gestão da *SAMECA* são constituídos por:

- um Conselho de Administração composto por três elementos, que assumem também funções executivas;
- um corpo directivo, composto por um director geral, um director comercial e um responsável pelos serviços administrativos e financeiros. Concretamente as funções de Direcção Geral, Administrativa e Financeira são desenvolvidas por elementos da *SAMECA IG* no âmbito da sua colaboração de prestação de serviços na área da gestão da empresa;
- um conjunto de assessores externos para os assuntos contabilísticos, fiscais e jurídicos.

Em anexo, apresentam-se os curricula dos principais responsáveis pelos projectos de investimento previstos.

1.6 Outros elementos relevantes

Tal como já foi anteriormente referido, no mês de Janeiro verificou-se uma profunda alteração das actividades da *SAMECA IG*. Com efeito, a actual actividade de comercialização de produtos químicos passou a ser desenvolvida pela *SAMECA*, passando a *SAMECA IG* a prestar um conjunto de serviços às diferentes empresas do grupo.

Naturalmente, ocorreram mudanças significativas na estrutura económico-financeira e dos recursos humanos da empresa, decorrentes destas transformações.

O entendimento destes factos torna-se essencial para uma cabal compreensão das situações da empresa antes e após execução do projecto de investimento.

Para isso, é necessário ter em consideração que os elementos de referência e análise, quer da sua situação actual e quer das projecções para o futuro, são baseados no historial da *SAMECA IG* uma vez que, como já foi mencionado, houve uma passagem da actividade comercial de uma empresa para a outra.

2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DA EMPRESA

2.1 Caracterização da envolvente externa à empresa

2.1.1 Análise da Evolução do Mercado

O fornecimento de produtos e serviços para a indústria tem sido a base do negócio da *SAMECA* desde o início da sua actividade e, é nesse contexto que tem adquirido as suas competências, num ambiente cada vez mais competitivo e marcado por uma grande agressividade, quer de empresas nacionais quer internacionais.

Como é do domínio público, nos últimos anos têm-se verificado profundas alterações no tecido empresarial e industrial em Portugal. Há mesmo determinados sectores que têm atravessado profundas crises, estando mesmo em causa a sua rentabilidade a médio prazo.

Destacam-se, de seguida, um conjunto de movimentos recentes no mercado nacional cujo impacto nas empresas comerciais focadas na indústria poderá ter consequências preocupantes e que merecem, portanto, uma atenção particular:

- A abertura total dos mercados em consequência da nossa adesão à C. E. e aos acordos do Gatt;
- A crise na pequena indústria, nomeadamente no sector têxtil, afectando em particular a região norte do país;
- As grandes empresas industriais que, aproveitando a abertura de mercados, passaram a negociar directamente com os fabricantes, ultrapassando assim os canais comerciais estabelecidos;
- A centralização das decisões das grandes multinacionais noutros países, nomeadamente em Espanha, em consequência da reduzida dimensão do nosso mercado;
- As mudanças recentes no sector do retalho, onde as grandes superfícies têm vindo a assumir um papel preponderante no comércio destinado ao consumidor final e no comércio especializado destinado às pequenas e médias empresas;

Com base neste conjunto de factores é possível prever as principais tendências da evolução do mercado que, em nossa opinião, apontam em dois sentidos:

- Aparecimento de muito grandes empresas, resultantes de fusões ou aquisições, com a consequente redução dos grandes clientes que, naturalmente passarão a proceder a importações directas;
- Pulverização das PME's e aparecimento de micro-empresas do tipo familiar.

Esta situação implica que a *SAMECA* disponha da capacidade de fornecer os grandes clientes em concorrência directa com as grandes multinacionais e, simultaneamente, a ductilidade para abastecer os clientes com pequenos fornecimentos que exigem o fraccionamento de embalagens tradicionais de modo a evitar-lhes stockagens elevadas e os consequentes custos.

Nestes pequenos clientes é ainda necessário, com grande frequência, prestar serviços técnicos para a utilização correcta dos produtos fornecidos além de, em certos casos, proceder à preparação de formulações para fins específicos.

Podemos assim concluir que a *SAMECA* terá que se preparar no sentido de que os produtos e serviços que irá fornecer, respondam cabalmente às necessidades demonstradas pelos seus clientes, e que isso represente para a empresa uma vantagem competitiva relativamente à concorrência.

Para isso será necessário garantir:

- **A eficácia** na resposta às necessidades dos clientes;
- **Qualidade** dos produtos e serviços prestados;
- **Proactividade** na procura de soluções e de novos produtos;
- ... e naturalmente a **melhoria contínua da eficiência** da empresa.

2.1.2 Análise da Realidade Concorrencial

A situação actual da concorrência da SAMECA abarca um conjunto significativo de empresas, que poderemos dividir em dois grandes grupos:

1. Concorrência nacional

Há em Portugal inscritas na NORQUIFAR (Associação do Norte dos Importadores/ Armazenistas de Produtos Químicos e Farmacêuticos) e na GROQUIFAR (Associação de Grossistas de Produtos Químicos e Farmacêuticos), cerca de 400 empresas especializadas na venda de produtos químicos, sendo mais relevante o seu número na região Norte do país.

Dos principais concorrentes nacionais destacam-se, a Sarcol, a Sociedade Portuense de Drogas, a Focor, a A. P.D. Química, a Neoquímica, a Salmon & C^a, a Quiminova e a Quimigranel.

2. Concorrência internacional

No referente aos principais concorrentes estrangeiros contam-se, entre outros, os seguintes:

- Brentag – Esta empresa, que se instalou em Portugal inicialmente em sociedade com uma pequena empresa nacional, é o maior “broker” europeu de produtos químicos;
- Meller & Essink;
- S.P.Q. Sevilhana – um dos maiores armazenistas espanhóis;
- Além destes encontram-se todas as multinacionais conhecidas, tais como: a Rhône Poulenc, BASF, Bayer, Clariant, Ciba Geigy, entre outras.

Mas, mais do que conhecer a concorrência individualmente, tarefa essencial para o esforço de venda do dia a dia, torna-se necessário tentar entender a sua evolução e macro-tendências, para que seja possível tomar as medidas necessárias em termos da gestão global da empresa.

Após a nossa adesão à CE, empresas estrangeiras, nomeadamente de capital espanhol e francês, têm vindo a assumir especial relevo no mercado português. Estas empresas introduziram no nosso país sinergias e técnicas de comercialização, armazenagem e distribuição muito evoluídas, tendo utilizado uma estratégia cautelosa de abordagem ao nosso mercado, caracterizada pela instalação local das suas frentes comerciais, mantendo nos países de origem todo o suporte produtivo e administrativo.

As economias de escala geradas, e as consequentes melhorias de eficiência obtidas por estas empresas, têm levado a uma contínua redução de preços de venda e consequente diminuição das respectivas margens de comercialização.

Acresce a este facto, um conjunto significativo de pequenos vendedores que recentemente começaram a operar em nichos de mercado e que, com uma estrutura bastante aligeirada, conduzem a uma deflação irrealista dos preços.

Urge assim tomar medidas concretas e inovadoras de abordagem do mercado, que combatam esta nova realidade e que permitam às empresas tradicionais manter níveis de rentabilidade aceitáveis.

As vantagens da SAMECA relativamente às multinacionais, consistem no grande conhecimento do mercado (44 anos de actividade), na boa reputação de que beneficia e na assistência técnica que pode prestar, do maior ou mais pequeno dos seus clientes. Adicionalmente, com as suas novas instalações de

armazenagem pode também obter melhores condições para embalar e rotular segundo as necessidades específicas que lhe sejam solicitadas.

Em relação aos pequenos operadores do mercado, as vantagens da SAMECA passam pela sua capacidade de dar resposta em termos de disponibilidade imediata de produtos, pela diversidade da gama de produtos e no estabelecimento de uma relação duradoira com os seus clientes.

A título de exemplo, referem-se, de seguida, algumas linhas de acção que nos parecem adequadas para abordagem adequada do mercado actual:

- Renovação e reforço da imagem de marca;
- Abordagem segmentada do mercado, e consequente especialização;
- Na medida do possível, aproximação gradual do consumidor final (retalho);
- “Serviço ao cliente”, prestando-lhe uma assistência personalizada, e assegurando uma disponibilidade atempada de produtos;
- Qualidade de produtos e serviços.

Na envolvente descrita, e tendo em conta a actividade definida para a SAMECA, ressaltam um conjunto de **factores críticos para o sucesso** do seu negócio, que de seguida se descrevem:

1. Disponibilidade atempada dos produtos e serviços, respondendo sempre às necessidades dos clientes;
2. Fornecer produtos e serviços com o mais alto nível de qualidade;
3. Obter um elevado grau de especialização por sectores industriais que faculte aos clientes um apoio técnico que diferencie a empresa da sua concorrência;
4. Criar uma organização sólida, baseada em procedimentos adequados à sua actividade, assegurando um bom nível de controlo interno;
5. Promover o adequado nível de formação e comunicação interna, que propicie o desenvolvimento contínuo dos colaboradores da empresa;
6. Praticar preços competitivos em termos de mercado, assegurando, contudo, um bom nível de rentabilidade;
7. Desenvolver uma actividade comercial dentro das linhas de ética que a SAMECA tem mantido desde a sua fundação;
8. Pesquisar novos mercados/ produtos no sentido da diversificação do negócio, procurando com isso minimizar o risco global;
9. Desenvolver novos canais de distribuição que permitam chegar a uma clientela hoje inexistente (i.e. retalho, internacionalização);

Pretende-se assim dotar a empresa de um conjunto de meios técnicos, financeiros e humanos que lhe permitam manter uma actividade saudável, catalisadora de novos empreendimentos.

2.1.3 Ameaças e Oportunidades

Como em qualquer negócio, de uma análise à sua envolvente externa ressaltam sempre um conjunto de **ameaças** que poderão comprometer a sua sobrevivência.

Por outro lado, é também verdade que o desenvolvimento das empresas assenta, muitas vezes, na capacidade dos gestores em tirar partido de situações externas à empresa que possibilitem **oportunidades** de melhor atingir os seus objectivos.

No quadro seguinte, apresentam-se algumas situações cujo impacto no negócio da empresa pode derivar em resultados negativos (ameaças) ou positivos (oportunidades):

| Oportunidades | Ameaças |
|---|---|
| Possibilidade de internacionalização do mercado, alargando-o, nomeadamente aos PALOP's e à vizinha Espanha; | Crescimento previsível da concorrência oriunda de países fora da C. E. (i.e. China, Índia) |
| As empresas necessitam cada vez mais de um serviço de apoio técnico associado à venda que, à partida, torna mais frágeis empresas de menor dimensão que competem numa base de preço; | O aumento da exigência dos clientes no que respeita a certificação da qualidade dos seus fornecedores, para a qual a SAMECA não está, ainda, capaz de responder; |
| Crescimento do consumo no retalho, nomeadamente por intermédio das grandes superfícies, poderá permitir a abertura de novos canais de distribuição; | Entrada no mercado de pequenas empresas de carácter familiar, sem custos de estrutura comercial associados, e que operam numa base de intermediários em negócios muitas vezes pontuais; |
| O aparecimento de novas normas ambientais e de segurança que restrinjam o negócio de comercialização de produtos químicos apenas a empresas que detenham um bom nível de qualidade, organização e métodos de distribuição; | Dificuldade de retenção do pessoal mais especializado num mercado de trabalho cada vez mais aberto; |
| Desinteresse das grandes empresas multinacionais dos “pequenos negócios” deixa em aberto um mercado de PME's que, carentes de competências técnicas de aplicação dos produtos, poderá constituir uma excelente oportunidade de desenvolvimento do negócio actual; | Reduzida importância de Portugal no mercado global; |

2.2 Análise dos recursos e capacidades da empresa

2.2.1 Análise da Organização e Gestão

2.2.1.1 Sistema de Gestão

Apesar de haver já uma centralização de algumas actividades de gestão a nível de grupo, a SAMECA tem hoje uma organização do tipo funcional com um significativo grau de especialização dos diferentes departamentos e das pessoas que nelas intervêm.

Na Figura seguinte, apresenta-se um esquema geral representativo da organização que hoje vigora na empresa e que, com alguns ajustes no âmbito das actividades desenvolvidas pelos diferentes departamentos, se espera que venha a trabalhar no futuro no que respeita a vertente funcional.

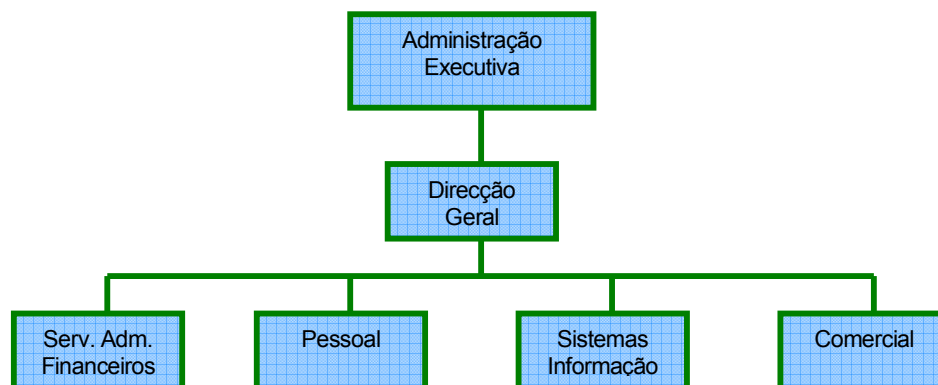


Fig. 2.1 – Organização actual da SAMECA

Tem sido a prática na empresa, concentrar uma boa parte das decisões na sua Administração.

No entanto, a recente criação do cargo de Direcção Geral ao nível do Grupo, tem permitido alguma delegação de funções libertando a Administração para o desenvolvimento de novos projectos. É nessa linha que se pretende continuar, responsabilizando os outros quadros da empresa pelos resultados da sua actividade.

Naturalmente que esta política levanta um conjunto de problemas a diferentes níveis, nomeadamente nas áreas dos sistemas de informação e dos sistemas de incentivos de pessoal, e que em boa parte irão justificar alguns dos investimentos a desenvolver.

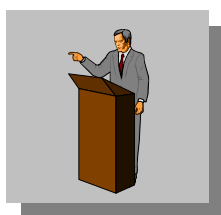
Existe hoje uma atribuição de funções a cada um dos departamentos decorrente de vários anos de funcionamento da empresa sem que isso esteja formalizado em qualquer documentos ou manual de procedimentos.

Naturalmente, esta situação torna por vezes difícil a responsabilização das pessoas nos casos em que “as coisas correm mal” e, numa perspectiva de crescimento da actividade da empresa, este problema tenderá a agravar-se.

É assim essencial proceder ao levantamento e documentação das funções e circuitos de informação da empresa, procurando com isso, e sempre que possível, obter melhorias de eficiência e de controlo.

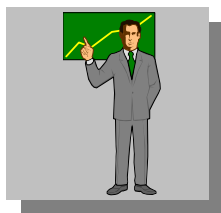
Será certamente preciosa a ajuda de um robusto sistema informático e de comunicação que permita uma circulação fluida da informação e, que de uma forma eficaz, faculte o acesso aos dados necessários à gestão adequada da actividade da empresa.

De seguida apresenta-se uma descrição sumária das principais actividades desempenhadas pelos diferentes elementos representados no organigrama da *SAMECA*:



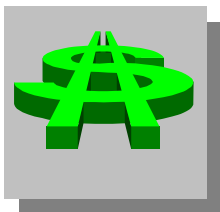
DIRECÇÃO GERAL

- Coordenação das actividades das diferentes Direcções/ Serviços;
- Concretização dos projectos de investimento e de expansão aprovados pela Administração;
- Proposta de acções de melhoria;
- Acompanhamento, sempre que necessário, das relações da empresa com o exterior;
- Ligação com as outras empresas do Grupo Sameca;
- Coordenação dos serviços de gestão de pessoal e informática;
- Definição do sistema de informação de gestão das empresas;
- Plano de formação;
- Contratação de pessoal;



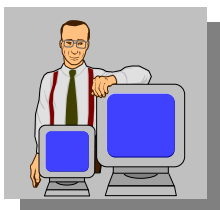
COMERCIAL

- Coordenação dos responsáveis de sectores de mercado
- Elaboração do plano anual de vendas da empresa;
- Definição dos objectivos de vendas por vendedor;
- Coordenação e acompanhamento da equipa de vendas;
- Acompanhamento dos vendedores em visitas aos clientes;
- Plano de necessidades de produtos
- Negociação com fornecedores de produtos e execução das requisições internas de compra;
- Coordenação das entregas a clientes;
- Gestão dos armazéns;
- Coordenação das diferentes actividades administrativas directamente associadas à área comercial;
- Gestão de transportes.



SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS E FINANCEIROS

- Coordenação geral dos serviços administrativos e financeiros;
- Supervisão da Contabilidade Geral e Analítica;
- Controlo financeiro de projectos;
- Preparação dos elementos para consolidação;
- Execução atempada dos compromissos legais e fiscais;
- Plano de tesouraria (semanal, mensal e anual) e respectivo controlo;
- Controlo interno;
- Análise de crédito e plafonds por cliente;
- Cobranças e Contencioso;
- Relação e negociação com bancos;
- Processo administrativo de compras e expediente geral;
- Controlo financeiro das compras;



SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

- Disponibilização atempada da informação de gestão definida pela Administração;
- Controlo da fiabilidade da informação produzida;
- Coordenação geral do Centro de Informática da empresa;
- Execução dos processamentos periódicos dentro do calendário definido;
- Relação com os fornecedores de *hardware* e *software*;
- Participação em novos projectos na área dos sistemas de informação;
- Resolução de problemas junto dos utilizadores do sistema informático;
- Formação dos utilizadores nas novas aplicações a implementar;



PESSOAL

- Plano de carreiras do pessoal;
- Execução do plano de formação;
- Execução de contratos de trabalho e respectivo controlo;
- Tratamento da informação necessária ao processamento de salários e respectiva execução;
- Mapas de férias e respectivo controlo;
- Manutenção do cadastro de pessoal;
- Controlo de seguros de acidentes de trabalho e complemento de reforma;
- Procedimentos de higiene e segurança no trabalho e respectivo controlo;

2.2.1.2 Sistemas de Informação e Comunicação

SISTEMA DE INFORMAÇÃO

A *SAMECA* possui sistemas informáticos há mais de 20 anos. Foi mesmo pioneira na utilização deste tipo de equipamentos em Portugal e, desde então, tem evoluído de uma forma algo conservadora dentro da gama de sistemas médios da IBM.

O equipamento central utilizado é um IBM AS/400 que foi adquirido há cerca de 8 anos. Para fazer face ao crescimento da empresa, sofreu, em 1992, uma actualização da sua capacidade de processamento e armazenamento de dados.

Desde então, a evolução tecnológica no mercado da informática conduziu a que o sistema se tenha tornado obsoleto e, apesar de ser possível manter por mais algum tempo as suas funções actuais, a sua substituição tornou-se inevitável. Esta afirmação suporta-se em que:

- A IBM descontinuou já o equipamento, pelo que não é possível proceder à sua actualização;
- O sistema não permite a ligação de equipamentos actuais, nomeadamente, computadores pessoais com os sistemas operativos mais recentes (i.e. Windows 95);
- O sistema operativo utilizado não permitirá trabalhar em adequadas condições tecnológicas para além do ano 2000 (!);
- A rede de comunicação de voz e dados encontra-se desactualizada e, nalguns casos, num estado que exige alterações urgentes e profundas.

Naturalmente que esta situação condiciona toda a evolução de toda a infra-estrutura informática e de comunicações da empresa que assenta neste sistema todo o seu repositório de informação de gestão.

Acresce ainda o facto dos equipamentos que hoje se encontram conectados à rede informática, devido às grandes e rápidas evoluções tecnológicas, se terem tornado praticamente obsoletos, o que tem impossibilitado utilização das modernas aplicações de escritório (Processamento de texto, folhas de cálculo, etc.).

No que respeita a informação de gestão, existe um conjunto de aplicações informáticas que cobrem uma boa parte das actividades administrativas da empresa, e que foram adquiridas a um agente da IBM (QUATRO) a quando da última actualização do sistema (1992). As áreas hoje cobertas são as seguintes:

- ♦ Contabilidade
 - Contabilidade Geral e Analítica
 - Tesouraria
 - Pagamentos a Fornecedores
 - Cobranças
 - Letras

- ◆ Stocks e Facturação
 - Controlo de existências
 - Movimentos de armazém
 - Facturação
 - Análise de Vendas
- ◆ Pessoal
 - Processamento de salários
 - Controlo de faltas
- ◆ Imobilizado

A empresa tem mantido um nível mínimo na utilização das referidas aplicações, havendo um conjunto significativo de oportunidades de melhoria de eficiência administrativa e de gestão que poderão ser conseguidas através de uma melhor utilização dos sistemas actuais e, complementarmente, com a utilização de novos módulos da aplicação. Concretamente, a gestão das operações de logística poderá ser largamente melhorada com a implementação de módulos hoje não disponíveis tais como de gestão de compras, stocks, encomendas de clientes e transportes.

A pedido da SAMECA, foi elaborada pela Quatro uma auditoria ao sistema de informação. Desse trabalho destacam-se as suas principais conclusões:

- O aproveitamento das funcionalidades hoje instaladas pode ser alargado, nomeadamente nas áreas da Gestão Financeira e Gestão de Vendas;
- Existem processos desenvolvidos manualmente que poderiam ser automatizados com a introdução de novos módulos da aplicação, melhorando assim a eficiência da empresa;
- Ao nível da segurança, é necessário rever os perfis de utilizador definidos e reformular os controlos de acesso ao sistema;

Este cenário deve-se ao facto de ter já decorrido algum tempo desde a implementação do software actual, sem que tenha havido uma actualização dos conhecimentos adquiridos pelos utilizadores. Torna-se assim necessário promover acções de consultoria e de formação nas diferentes áreas da empresa que potencializem uma melhor eficiência dos vários serviços e, consequentemente, da firma como um todo.

Todos estes factores justificaram a necessidade da reformulação do sistema de informação e a consequente decisão de adquirir um novo hardware e software para a sociedade recentemente constituída.

Finalmente, e conforme já foi referido, não tem havido ao nível da micro-informática uma evolução consentânea com a verificada no mercado nos últimos anos. Uma boa parte dos equipamentos instalados foram adquiridos há mais de cinco anos e estão, portanto, totalmente obsoletos.

SISTEMAS DE COMUNICAÇÃO

No esquema seguinte representa-se a implantação ao nível geográfico do sistema de comunicação de dados da SAMECA.

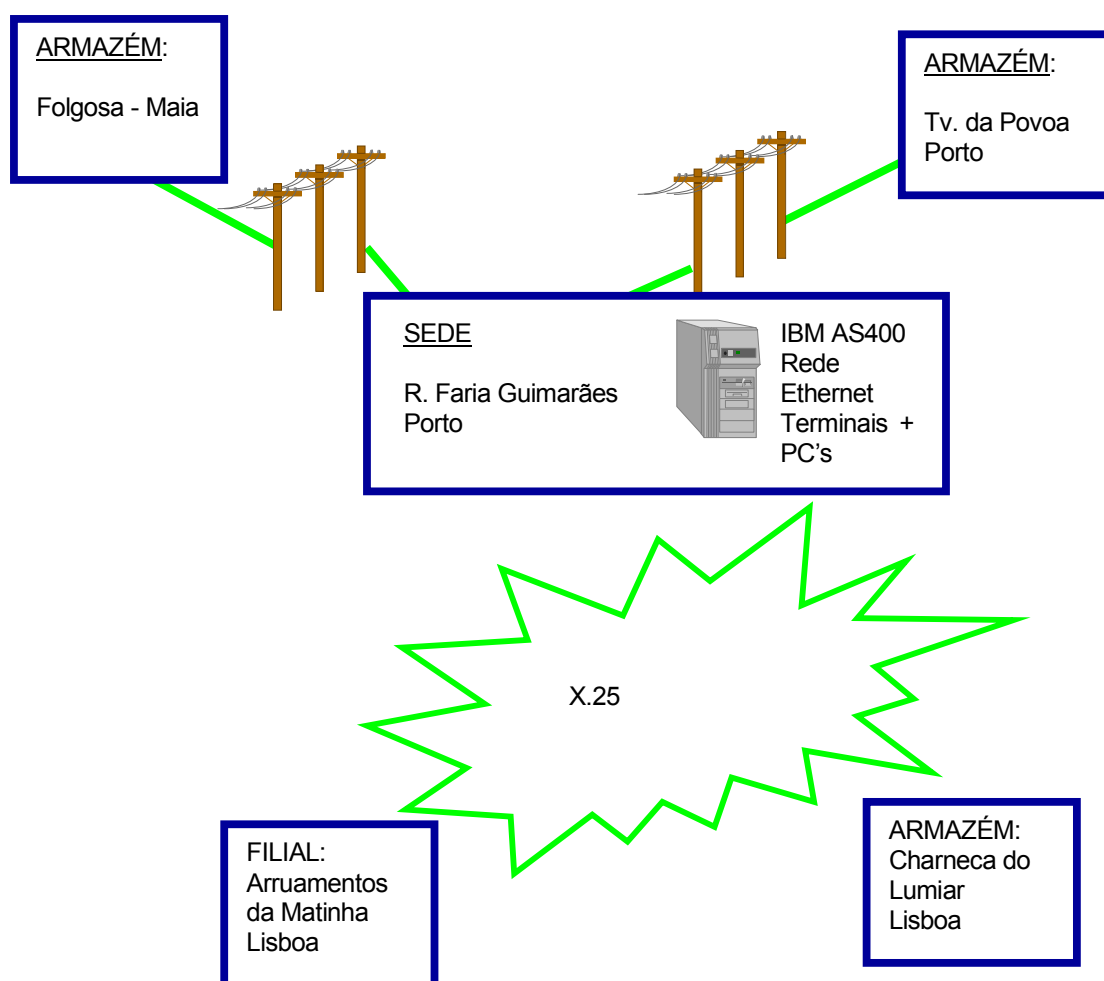


Fig. 2.3 – Implantação da rede de comunicação de dados da SAMECA

No que respeita às ligações entre o computador central e os diferentes locais de trabalho, são utilizadas linhas de comunicação privadas ou via X.25 dependendo dos casos. Na tabela seguinte descreve-se a forma dessas ligações:

| Origem | Destino | Meio Utilizado |
|---------------------------|---------------------------|----------------|
| Sede – R. Faria Guimarães | Rede Pública Telepac | X.25 |
| | Armazém Porto | Linha privada |
| | Armazém Maia | Linha Privada |
| Filial Lisboa | Sede – R. Faria Guimarães | X.25 |
| Armazém Lisboa | Sede – R. Faria Guimarães | X.25 |

NOTA: O armazém de Alcanena não tem instalado qualquer sistema informático o que conduz a alguma dificuldade de controlo. Todo o processamento de facturação e gestão de stocks é feito manualmente, e a informação de inventário de produtos e de facturação é transmitida para a sede telefonicamente ou via correio.

Os custos de comunicações de dados representam um encargo significativo, que em média rondam os 250 contos por mês. Acrescem ainda os custos de comunicações telefónicas entre as diferentes instalações da empresa para os quais, nas condições actuais, é possível estimar um valor semelhante.

Temos assim um total de custos de comunicações internos da empresa que poderá variar entre os 6000 e os 7000 contos anuais, apenas no que se refere à utilização das linhas telefónicas e de comunicação de dados.

Se a empresa pretende promover a comunicação entre as pessoas e disponibilizar um sistema de informação eficaz, facilmente estes custos irão aumentar para valores difíceis de prever. É, portanto, importante fixar estes custos num valor aceitável por meio do aluguer de uma infra-estrutura de comunicações do tipo privado cuja utilização não represente uma despesa variável inibitiva da estratégia para os sistemas de informação que a empresa pretende levar a cabo.

No edifício da sede da *SAMECA* existe uma rede de comunicação de dados do tipo “ethernet” de cabo coaxial fino. Nessa rede estão ligados os micro-computadores para acesso ao sistema central.

Devido às suas características, a rede encontra-se frequentemente fora de serviço, de que resulta uma repetida interrupção dos trabalhos dos utilizadores. Por vezes estas paragens prolongam-se por vários dias...!

Nos restantes locais, existe apenas um posto de trabalho ligado ao sistema central, à excepção do armazém de Alcanena onde, conforme atrás referido, não existe qualquer ligação.

As comunicações telefónicas são suportadas por PPCAs tradicionais, alguns deles tecnicamente ultrapassados. Em nenhum caso é possível gerir linhas de voz e dados em simultâneo nem tão pouco utilizar comunicações do tipo digital (i.e. RDIS).

Em resumo poderemos dizer que, se a *SAMECA* pretende evoluir com a utilização de modernas técnicas de gestão, terá que iniciar desde já um processo de modernização da sua infra-estrutura informática e de comunicação que possa servir de base à sua actividade e potenciar uma prestação de serviços de qualidade aos seus clientes.

2.2.2 Análise dos Recursos Humanos

Em termos de recursos humanos, a lógica definida para a *SAMECA* passa pela manutenção de quadros para as áreas comercial e técnica que propiciem aos seus clientes um elevado nível de serviços, podendo essas empresas usufruir de competências técnicas e aconselhamento na utilização dos produtos que, pela sua dimensão, dificilmente poderiam ter acesso.

No que respeita a estrutura etária e o nível de qualificação do pessoal da *SAMECA* interessa realçar que a empresa tem percorrido um caminho algo conservador no que toca a renovação dos seus quadros.

Recentemente procedeu a um conjunto de novas admissões de técnicos qualificados que deverão pôr em prática a estratégia definida para a empresa, mas há ainda um longo caminho a percorrer que passará necessariamente por um ambicioso programa de formação profissional. No quadro seguinte apresenta-se a estrutura etária e o nível de qualificação do pessoal da empresa:

| Estrutura Etária | N.º de pessoas | Qualificação | | | | |
|------------------|----------------|--------------|----|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| < 25 anos | 1 | | 1 | | | |
| De 25 a 34 anos | 2 | | 1 | | 1 | |
| De 35 a 44 anos | 12 | | 7 | 2 | 3 | |
| De 45 a 55 anos | 10 | | 6 | 1 | 2 | 1 |
| > 55 anos | 4 | | 2 | | 2 | |
| Total | 29 | 0 | 17 | 3 | 8 | 1 |

Referem-se ainda alguns indicadores respeitantes à área de gestão de recursos humanos:

- ♦ Taxa de absentismo de 6,61 %
- ♦ Salário médio 153.617\$00
- ♦ Idade média de 44 anos

A remuneração do pessoal está acima da média do sector e representa um custo médio por pessoa na ordem dos 196 contos/ mês.

No sentido de motivar os seus colaboradores, em particular a nível das vendas, a firma tem proporcionado estágios no estrangeiro juntos dos fornecedores, participação em feiras e exposições no país e no estrangeiro, e organização de cursos (informáticos e linguísticos).

Por outro lado, a empresa tem garantido desde há vários anos seguros de vida e acidentes de trabalho, assim como um seguro de complemento de reforma cuja renda vitalícia atinge 15% do último salário bruto auferido à data da reforma.

Finalmente, o plano de formação profissional que se apresenta no plano de investimentos deverá fazer face à transmissão de conhecimentos necessários na utilização dos novos sistemas, quer sejam eles sistemas informáticos, quer resultem de uma nova forma de trabalhar.

2.2.3 Análise da Actividade de Aprovisionamento

Como empresa comercial, a actividade de aprovisionamento representa para a *SAMECA* o início da cadeia e valor do negócio da empresa. Poderemos considerar que essa actividade pode ser subdividida em 3 componentes fundamentais:

- ◆ Negociação e fixação de preços e condições de compra
- ◆ Encomenda aos fornecedores e processo logístico de compra
- ◆ Manuseamento e guarda das mercadorias

Numa lógica puramente comercial, a primeira componente será sempre executada por “quem vende”, isto é, nunca poderá ser atribuída a terceiros alheados da responsabilidade pela formação do preço das mercadorias vendidas. Assim, na *SAMECA* a Direcção Comercial tem a responsabilidade da negociação de preços com os fornecedores, da gestão de stocks e da venda propriamente dita.

No entanto, as duas outras componentes da actividade de aprovisionamento, cuja natureza é em tudo semelhante de empresa para empresa, podem, com vantagem, ser “compradas fora” ou seja, podem ser desenvolvidas por uma entidade diversa daquela que deverá executar a venda.

Concretamente, no caso da *SAMECA*, todo o expediente administrativo de compras é executado pela área administrativa e financeira a pedido da área comercial. Este trabalho passa pela execução da encomenda, pela elaboração da requisição de seguros e fretes e pelo acompanhamento da compra até à entrada da mercadoria nos armazéns da empresa.

Nessa altura, é feito um controlo de conformidade da encomenda, em termos qualitativos e quantitativos e a mercadoria é guardada no armazém.

Actualmente, todo o suporte administrativo deste processo é manual o que o torna pesado e pouco flexível.

No que respeita os armazéns e o respectivo controlo do inventário a situação está já informatizada, o que permite dispor de uma razoável fiabilidade de informação sobre as existências.

No entanto, a gestão de stocks é feita bastante com base na experiência dos responsáveis não sendo utilizados os mecanismos hoje facultados pelos sistemas informáticos. Para conseguir uma gestão automatizada de stocks será necessário implementar a gestão de compras, a gestão de encomendas de clientes e parametrizar todo o sistema com as variáveis de gestão de stocks (pontos de encomenda, stocks de segurança, etc.).

Finalmente interessa referir que tem havido nos últimos anos um conjunto de legislação referente à segurança no manuseamento e transporte de mercadorias consideradas perigosas. Essa legislação obriga a uma rotulagem adequada dos produtos, ao acompanhamento desses produtos por fichas de segurança e ao fornecimento aos clientes de fichas técnicas referentes às mercadorias vendidas.

Obviamente que isto obriga a um significativo trabalho administrativo no armazém, em boa parte por ser necessário apresentar essa documentação em Português.

2.2.4 Análise da Actividade Comercial e de Marketing

PRODUTOS

As vendas da *SAMECA* são planeadas no fim de cada ano para o ano seguinte, após consulta escrita a todos os delegados comerciais. Cada um deles apresenta à administração um relatório contendo previsões de venda por sector e por produto, justificando os valores apresentados.

Existe ainda um controlo informático diário das vendas e seus desvios referentes às previsões de cada vendedor, por produtos e sectores industriais. Esses eventuais desvios, relativamente às previsões, são analisados e discutidos periodicamente no sentido de proceder a possíveis correcções e mudanças de estratégia de venda.

Estas correcções ou mudanças de estratégia de venda são sempre acompanhadas de uma análise detalhada de stocks de modo a alterar, num ou noutro sentido, as existências ou as compras.

A forma de venda utilizada caracteriza-se essencialmente pela venda directa aos consumidores, com entregas efectuadas aos clientes pela frota da *SAMECA*, complementada pela contratação de serviços de transportadores externos.

Para isso dispõe de uma força de vendas composta por 2 delegados técnico-comerciais em Lisboa, 1 em Alcanena e 8 na região Norte e Centro. Alguns destes delegados trabalham por conta própria num regime de comissionistas.

As vendas têm um carácter estável durante cerca de 10 meses por ano em parte devido ao facto de se trabalhar com várias indústrias, o que tem permitido compensar crises sectoriais sempre que as mesmas ocorrem. Nos meses de Agosto e Setembro, normalmente, as vendas da gama de produtos destinada aos grandes produtores de vinhos aumentam significativamente, assim como toda a actividade logística associada.

SERVIÇOS

À semelhança do que acontece noutros sectores de actividade, tem sido a política da *SAMECA* manter neste domínio um relacionamento tecnológico profundo com os clientes pois, com as características das suas empresas e da sua situação geográfica, muitos deles não dispõem de pessoal técnico. A título de exemplo, refere-se que os delegados comerciais, frequentemente, acompanham as operações de filtração e tratamento dos vinhos, sobretudo na fase inicial dos tratamentos, e procedem a experiências e demonstrações, nomeadamente nas indústrias têxtil, calçado e papel.

É, também, política da empresa ser competitiva sem acompanhar os melhores preços do mercado pois, a nossa estratégia assenta na venda de produtos e serviços e não somente na venda de produtos. Assim, a empresa utiliza uma combinação de estratégia de custos com uma de diferenciação assente num valor acrescentado resultante dos serviços referidos e que são reconhecidos pelos clientes como um elemento de diferenciação concorrencial.

MARKETING

Neste capítulo interessa referir que a *SAMECA* teve no passado uma grande preocupação em manter uma imagem coerente da empresa no mercado, abordando-o de uma forma criteriosa sempre com o objectivo de servir as necessidades dos seus clientes.

Por razões históricas, esta política tem vindo a perder-se e o marketing na empresa está hoje reduzido à sua expressão mais simples. Se não vejamos:

- ♦ A SAMECA não tem um prospecto comercial de apresentação dos seus produtos e serviços. De alguma forma tem suprido essa carência com a utilização de documentação dos seus fornecedores, muitas vezes desajustada e em língua estrangeira;
- ♦ A procura de novos mercados (produtos/ clientes) tem sido, em boa parte, feita com base nas informações recolhidas pelos vendedores tratadas caso a caso sem que, no entanto, exista uma verdadeira estratégia de marketing baseada em estudos de mercado adequados;
- ♦ A forma de distribuição tem-se, grosso modo, mantido ao longo dos anos. É assim necessário tentar encontrar novos canais de escoamento dos produtos mesmo que para isso seja necessário utilizar modernas técnicas de marketing (i.e. novas embalagens, novas marcas, particularmente no mercado do retalho);
- ♦ A própria imagem da empresa, com já quase 45 anos, deverá ser rejuvenescida assegurando uma coerência com o seu passado de que se deve orgulhar;
- ♦ Não existe um responsável nem um orçamento específico para marketing da empresa.

Em conclusão poderemos dizer que a SAMECA, apesar do seu sucesso nos últimos anos necessita de alguma modernização no que respeita o seus sector comercial e de marketing.

A sua experiência comercial e o conhecimento profundo que detém da indústria nacional têm permitido manter um nível de negócios aceitável. Contudo, só tem sido possível assegurar uma razoável rentabilidade através de uma forte pressão de redução de custos internos de funcionamento que dificilmente se poderá sustentar.

2.2.5 Análise da Situação Económica e Financeira

A SAMECA – Produtos Químicos, SA é uma empresa que iniciou a sua actividade operacional em Janeiro de 1998, não sendo possível, por isso, efectuar qualquer análise histórica. No entanto, a sua actividade resulta da transferência operacional da SAMECA – Investimentos e Gestão, SA., que tem vindo a operar no comércio dos produtos químicos nos últimos anos. Assim, para apresentar um ponto de referência, iremos de seguida apresentar a Análise da Situação Económica e Financeira desta última, a que nos referimos por SAMECA IG.

2.2.5.1 Proveitos

As vendas da SAMECA IG registam aumentos sustentados ao longo dos últimos 3 anos, observando-se um acréscimo de 11% em 1995 e de 7 % em 1996, relativamente aos anos imediatamente anteriores.

No final do exercício de 1997, o volume das vendas ultrapassou os 1.934.000 contos.

Embora sem grande impacto no volume de negócios da empresa, as prestações de serviços apresentam valores estáveis ao longo dos últimos anos, nomeadamente no que respeita a serviços prestados à associada Sameca TME e a comissões obtidas com as vendas directas de produtos das nossas representadas no nosso país.

No exercício de 1996, foram recebidos resultados distribuídos por uma das participadas – “Sameca TME, Lda.”, no montante de 112 000 contos, elevando o valor dos proveitos financeiros.

2.2.5.2 Custos

O Custo das Mercadorias Vendidas estão a acompanhar o aumento das vendas, embora com ritmos diferentes. Em 1996, estes custos cresceram a uma taxa 7%, enquanto em 1995, aumentaram 14% relativamente ao ano anterior, observando-se o inerente impacto nas margens de comercialização.

Os Fornecimentos e Serviços Externos apresentam uma grande estabilidade em função do aumento do volume de negócios, representando 7% das vendas em 1996.

Os custos com o pessoal registam alguma oscilação nos últimos 3 anos, como consequência de algumas alterações efectuadas no quadro de pessoal. No exercício de 1996, estes custos representaram aproximadamente 7% das Vendas e Prestações de Serviços.

As amortizações contabilizadas por exercício são relativamente reduzidas, em consequência do envelhecimento do imobilizado da empresa, com excepção do investimento realizado em 1996 – construção e apetrechamento de um novo armazém na Maia.

Os custos financeiros suportados reportam sobretudo a encargos com desconto das letras aceites por clientes, e com os descontos de pronto pagamento concedidos.

2.2.5.3 Margens

A SAMECA IG apresenta uma grande estabilidade na margem bruta de comercialização dos seus produtos, correspondendo esta margem bruta a 20% das vendas, nos exercícios de 1995 e 1996.

No exercício de 1994, a margem bruta das vendas foi de 22%.

A margem líquida de exploração no exercício de 1996 foi de 7.6% do volume de vendas.

2.2.5.4 Rendibilidade

Os resultados positivos da SAMECA IG, ao longo dos anos, evidenciam rendibilidades sustentadas bastantes acima da média do sector. O exercício de 1996 está valorizado pelos lucros recebidos de uma empresa do grupo – “Sameca TME”.

No últimos anos a empresa tem vindo a melhorar a sua rentabilidade dos capitais próprios, tendo obtido, nos exercícios de 1994, 1995 e 1996, rendibilidades de 4.2%, 7.7% e 19.9%, respectivamente.

Relativamente ao Activo Líquido Total, a empresa gerou meios libertos de exploração ,correspondentes a 9.3% no ano de 1994, 7.5% no ano de 1995 e 10.7% no ano de 1996.

2.2.5.5 Estrutura Patrimonial

O Capital Social da SAMECA IG, no montante de 400 000 Contos, acrescido das reservas constituídas ao longo dos anos, financiam a grande parte do seu Activo Total.

No exercício de 1996, os Capitais Próprios estavam a cobrir 70.5% dos Activos, tendo nos exercícios de 1994 e 1995 registado Autonomia Financeira era de 65.6% e 65.0%, respectivamente.

Neste contexto, os indicadores de Solvabilidade da empresa nos anos de 1994, 1995 e 1996 são, respectivamente, de 1.90, 1.86 e 2.39.

2.2.5.6 Equilíbrio Financeiro

A SAMECA IG encontra-se numa situação financeira folgada, já que os valores que detém a curto prazo são mais do que suficientes para satisfazer todo o seu passivo.

O Activo Circulante, no ano de 1994, correspondia a 2.05 do Passivo Corrente, representando 1.95 no ano de 1995 e 2.17 no ano de 1996.

O indicador da Liquidez Reduzida, respectivamente nos exercícios de 1994, 1995 e 1996, apresenta valores de 1.26, 1.19 e 1.58.

2.2.5.7 Rotação do Fundo de Maneio

O pagamento a fornecedores processa-se nos termos negociados com cada um deles, aproveitando, sempre que vantajosos, os descontos de pronto pagamento propostos. Nestas condições o tempo médio de pagamento a fornecedores ronda os 57 dias.

A equilibrada gestão de stocks permite uma elevada rotação das mercadorias pelos armazéns, obtendo-se desta forma um tempo médio de duração dos stocks de 38 dias.

Os clientes estão a proceder ao pagamento das facturas em média com um desfasamento de 67 dias relativamente à data de emissão.

2.2.5.8 Incobráveis

A concessão de crédito aos clientes, salvo algumas excepções, está dependente da concessão de garantia por parte do seguro de crédito que, na eventualidade de sinistro, assegura a indemnização de 70% do valor em débito, obtendo-se desta forma um menor risco de incobrabilidade.

2.2.6 Pontos Fortes e Fracos

Na análise dos pontos fortes e fracos da empresa, optou-se por fazê-lo aos diferentes níveis dentro da actual organização tendo sempre em conta as alterações que se prevêem vir a ocorrer no futuro próximo.

No quadro seguinte apresenta-se um resumo dos vários aspectos que, de uma análise interna da empresa, ressaltam como sendo eventualmente fortes – aqueles que são de manter e promover, e fracos – aqueles que devem ser eliminados ou melhorados. Na leitura do referido quadro deverá ter-se em consideração a seguinte legenda:

- 😊 Ponto Forte, determinante das opções estratégicas
- 😞 Ponto Fraco, determinante das opções estratégicas
- 😊 Ponto Forte, não determinante das opções estratégicas
- 😞 Ponto Fraco, não determinante das opções estratégicas

| NÍVEL DE ANÁLISE | |
|------------------|---|
| GLOBAL | <p><u>PONTOS FORTES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 😊 Empresa tradicional que opera há longos anos no mercado Português 😊 A SAMECA é reconhecida pela sua excelente reputação junto da indústria nacional 😊 Representa hoje empresas e produtos de renome internacional 😊 Em termos financeiros, é uma empresa saudável apresentando indicadores bastante favoráveis em relação ao sector <p><u>PONTOS FRACOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 😞 O baixo nível de delegação de autoridade torna as decisões demasiado centralizadas 😞 Baixo nível de qualificação do seu quadro de pessoal dificulta a evolução da empresa 😞 Não existe uma política de remuneração com prémios por desempenho 😞 Comunicação na empresa é demasiado informal |

| NÍVEL DE ANÁLISE | |
|-----------------------------|---|
| COMERCIAL | <p><u>PONTOS FORTES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 😊 Capacidade de negociação com os fornecedores 😊 Forte conhecimento do negócio de produtos químicos 😊 Bom relacionamento com clientes 😊 Equipa de vendas experiente <p><u>PONTOS FRACOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 😞 Inexistência de uma Gestão de Stocks informática que facilite o controle do nível de rupturas e de existências 😞 A gestão de encomendas de clientes é totalmente manual, criando, nomeadamente, ineficiência na circulação de documentos e de informação 😞 Ausência de uma gestão logística global para a empresa, com a centralização de decisões em termos da gestão dos armazém e transportes, internos e externos 😞 Inexistência de um sistema de incentivos para os vendedores 😞 Gama de produtos apresenta alguma estabilidade o que obrigará a estudar novos mercados e oportunidades de negócio 😞 Equipamento de transporte bastante envelhecido. Concretamente a idade média dos camiões da empresa é de cerca de 7 anos |
| ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA | <p><u>PONTOS FORTES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 😊 Pessoal experiente que propicia um elevado rigor dos trabalhos administrativos da empresa 😊 Capacidade de resposta às várias solicitações do mercado no que respeita os seus reflexos administrativos 😊 Abrangência das actividades desenvolvidas que compreendem, nomeadamente, as áreas contabilística, financeira, fiscal, compras e controlo interno |

| NÍVEL DE ANÁLISE | |
|-----------------------------|--|
| ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA | <p><u>PONTOS FRACOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ☹ Utilização de métodos de trabalho pouco actuais, em parte derivado da reduzida formação das pessoas ☹ Limitada utilização do actual sistema informático, nomeadamente, não são utilizadas na sua plenitude as aplicações de letras, salários, imobilizado, fornecedores, tesouraria e a contabilidade de gestão ☹ Insuficiente utilização de ferramentas de micro-informática em boa parte devido à falta de equipamentos disponíveis e de formação ☹ Elevado prazo médio de cobrança de clientes, quando comparado com o prazo médio de pagamento a fornecedores |
| SISTEMAS DE INFORMAÇÃO | <p><u>PONTOS FORTES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ☺ Tradição na SAMECA na utilização de sistemas informáticos ☺ Bom conhecimento do sistema de informação da empresa por parte do pessoal da informática <p><u>PONTOS FRACOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ☹ Necessidade permanente de apoio aos utilizadores para a execução das tarefas no sistema informático. Uma grande parte do tempo despendido pelas pessoas da informática consiste no apoio aos utilizadores na elaboração de tarefas de rotina “mais complicadas” ☹ Baixo grau de cobertura funcional pelas aplicações instaladas ☹ Reduzida utilização de micro-informática, nomeadamente aplicações de escritório. Os casos em que se utilizam é feito sobre programas obsoletos e em computadores pessoais totalmente desactualizados (a maioria dos PC's tem mais de 5 anos e o software utilizado já não se encontra no mercado) ☹ Não existe uma rede integrada de PC's que facilite a comunicação entre as pessoas e a partilha de recursos informáticos ☹ A rede de interligação dos diferentes postos de trabalho da Sede está degradada e apresenta avarias permanentes ☹ O sistema central (AS/400) está obsoleto e, uma vez que foi descontinuado pela IBM, não permite qualquer actualização |

| NÍVEL DE ANÁLISE | |
|------------------------|---|
| SISTEMAS DE INFORMAÇÃO | <p><u>PONTOS FRACOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ☹ O software aplicacional utilizado (Quatro) não está preparado para a passagem do ano 2000 e para a introdução do EURO ☹ A rede de telecomunicações (voz e dados) embora funcione satisfatoriamente necessita de ser modernizada. Existem, também, economias significativas que se poderão obter com essa modernização |
| PESSOAL | <p><u>PONTOS FORTES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ☺ A empresa tem uma baixa taxa de rotação de pessoal ☺ Existem algumas regalias extra-contratuais em vigor na empresa (seguro de vida e de complemento de reforma) <p><u>PONTOS FRACOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ☹ Não existe uma definição formal das tarefas e responsabilidade dos diferentes colaboradores, o que dificulta o bom desempenho das actividades de gestão de recursos humanos, nomeadamente a avaliação de desempenho |

2.3 Opções estratégicas

Em primeiro lugar interessa definir, tanto quanto possível, o negócio da *SAMECA*, sabendo que, à partida, este deverá assentar na estratégia definida para o grupo há já algum tempo.

Assim sendo, e numa óptica de médio/ longo prazo, poderemos definir esse negócio nas suas diferentes dimensões como se segue:

- ◆ Compra, armazenagem e comercialização de produtos químicos para a indústria;
- ◆ Prestação de serviços aos clientes no apoio técnico à utilização dos produtos vendidos;
- ◆ Prestação de um serviço ao cliente que distinga a *SAMECA* da sua concorrência, nomeadamente no que se refere aos prazos de entrega;
- ◆ Embalagem e comercialização de produtos químicos destinados a pequenos grossistas e ao retalho;

Definido o negócio, vamos considerar as análises interna e externa da empresa anteriormente desenvolvidas no sentido de podermos extrapolar quais os caminhos que a *SAMECA* deverá seguir para que possa ser bem sucedida a longo prazo.

Em síntese, poderemos concluir dessas análises o seguinte:

- ✓ A *SAMECA* é uma empresa sólida, com um excelente nome no mercado nacional e internacional;
- ✓ O forte crescimento da concorrência obrigou-a a repensar o seu negócio e a preparar-se para enfrentar grandes empresas multinacionais num mercado cada vez mais global;
- ✓ No entanto, há que ter em atenção que este crescimento da concorrência dificultará a retenção do pessoal e obrigará a uma atenção particular sobre os aspectos de formação e responsabilização do vários colaboradores;
- ✓ As recentes mudanças nos hábitos de consumo em Portugal, em boa parte devido ao aparecimento das “grandes superfícies”, tem demonstrado a necessidade das empresas abrirem novos canais e formas de distribuição. Evidentemente que esta mudança obriga a uma conhecimento técnico que normalmente não é dominado e, em particular para a *SAMECA*, representa uma mudança radical da forma de comercializar os seus produtos;
- ✓ Assim, tirando partido da boa imagem que detém no mercado e da equilibrada situação económica e financeira que a *SAMECA* hoje apresenta, chegou a altura de se preparar para os novos desafios do comércio moderno, auxiliando sempre que possível as empresas suas clientes com o “know-how” necessário para a utilização dos produtos vendidos;
- ✓ Para fazer face ao actual risco de dependência de sectores restritos do mercado há uma necessidade de diversificar para outras áreas de negócio, utilizando uma estratégia de aproveitamento das franjas de mercado deixadas pelos grandes grupos económicos que operam na área dos produtos químicos;

- ✓ É assim que a *SAMECA* irá actuar, estando atenta a novas oportunidades e desenvolvendo outras áreas de negócio;
- ✓ A infra-estrutura informática e de comunicações está significativamente desactualizada o que impossibilita à empresa o trabalho com as novas tecnologias hoje disponíveis no mercado. Obviamente que isso traduz-se numa perda considerável de eficiência dos serviços que a *SAMECA* pretende fornecer e, portanto, na consequente quebra de competitividade;
- ✓ O software aplicacional disponível não cobre todas as áreas funcionais das empresas. Nomeadamente, existem carências ao nível da gestão de compras e de stocks, fundamentais para uma gestão eficaz das operações. Por outro lado, esse software não está preparado para trabalhar para além do ano 2000 nem para o tratamento do EURO;
- ✓ Finalmente, interessa referir que a *SAMECA* tem consciência que o progresso da empresa passa sempre pelo desenvolvimento das pessoas que a compõem. Será assim a sua grande preocupação assegurar um bom nível de formação contínua e motivação dos seus colaboradores, criando condições para que seja possível responsabilizá-los pela sua própria contribuição para o sucesso da empresa.

Em conclusão, interessa referir que as linhas estratégicas definidas para a empresa, e que se descrevem de seguida, tiveram em conta a análise interna e externa anteriormente descrita, indo no sentido do reforço dos pontos fortes, melhoria dos pontos fracos, tentando preparar a empresa para tirar partido das oportunidades que se espera poderem surgir, e precavendo-se contra as ameaças ao negócio da empresa.

Naturalmente que os investimentos a desenvolver terão em conta a estratégia descrita e servirão preparar a empresa para os novos desafios que se adivinham.

Uma vez descrito o contexto em que a empresa se irá mover podemos passar a uma definição das principais linhas estratégicas de desenvolvimento da empresa tal como se apresentam de seguida.

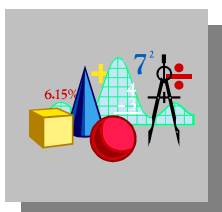
Para facilidade de exposição, essas linhas foram divididas em seis grupos homogéneos:

- Mercados e Clientes,
- Produtos e Serviços,
- Estrutura e Instalações,
- Pessoas,
- Processos de Negócio,
- Tecnologias.



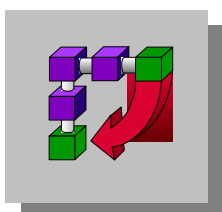
Mercados e Clientes

- ◆ Privilegiar uma política de retenção do mercado e clientes actuais tirando partido da imagem de mercado que a Sameca detém
- ◆ Desenvolver competências na área do retalho bem como na respectiva envolvente comercial (embalagens, promoções, etc.). Nomeadamente, desenvolver as vendas através dos canais das grandes superfícies
- ◆ Esta nova forma de distribuição deverá potencializar a internacionalização dos mercados, alargando-os, nomeadamente, aos PALOP's e à vizinha Espanha



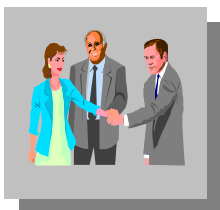
Produtos e serviços

- ◆ Procurar produtos que constituam nichos de mercado e que representem um elevado valor acrescentado
- ◆ Diversificar as áreas de negócio da empresa procurando, para isso, novas gamas de produtos e serviços com aplicações diversas das actuais
- ◆ Melhoria contínua do nível de serviços associados aos produtos
- ◆ Especialização gradual em sectores de actividade, nomeadamente no de alimentação e bebidas



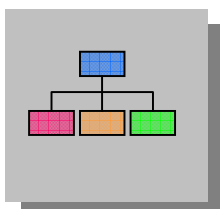
Processos de negócio

- ◆ Melhoria da eficiência dos processos administrativos de forma a que seja possível aumentar a actividade sem o consequente incremento de custos
- ◆ De igual forma, disponibilizar os equipamentos necessários para a melhoria de eficiência dos armazéns e da distribuição
- ◆ Procurar a subcontratação de serviços externos sempre que isso represente uma vantagem para a empresa



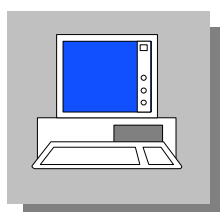
Pessoas

- ◆ Assegurar o desenvolvimento pessoal dos colaboradores no âmbito da empresa promovendo, para isso, as necessárias acções de formação profissional
- ◆ Criar e manter um sistema de incentivos baseado nos objectivos definidos
- ◆ Fomentar a comunicação entre as pessoas
- ◆ Definir um plano adequado de remunerações e de carreiras



Estrutura e instalações

- ◆ Organização assente numa estrutura simples que possibilite uma responsabilização individual dos elementos que a compõem
- ◆ Caminhar no sentido da implementação de uma gestão por objectivos consolidada num orçamento global da empresa
- ◆ Manutenção de instalações adequadas à actividade da empresa, à imagem que esta pretende transmitir e que faculte um bom ambiente de trabalho a todos os colaboradores



Tecnologias

- ◆ Utilizar as tecnologias de informação como elemento facilitador da comunicação na empresa
- ◆ Evoluir gradualmente para sistemas “abertos” com interfaces standard de mercado, que possibilitem a interligação de diferentes equipamentos
- ◆ Disponibilização de aplicações informáticas que permitam uma ampla cobertura dos diferentes processos desenvolvidos
- ◆ No limite, pretende-se que todos os colaboradores da empresa tenham acesso ao sistema de informação dentro de um quadro de segurança de acessos que se vier a definir

3 ANÁLISE DAS ACTIVIDADES DA CADEIA DE VALOR DETERMINANTES DO INVESTIMENTO

3.1 Principais actividades da cadeia de valor da empresa

Na análise das principais actividades da cadeia de valor da empresa, iremos procurar caracterizá-las numa perspectiva de longo prazo, isto é, identificar e descrever essas actividades num quadro de funcionamento adaptado aos objectivos estratégicos da SAMECA.

Na figura 3.1 apresenta-se um diagrama descritivo da cadeia de valor da empresa:



Fig. 3.1 – Cadeia de valor da SAMECA

Desta representação consideram-se as quatro primeiras actividades como “**de apoio**”, pois estão directamente associadas à estrutura geral da empresa e servem de suporte as restantes, denominadas como “**primárias**”.

Nos capítulos seguintes, será feita uma análise e caracterização das diferentes actividades, decompondo-as sempre que necessário para um melhor entendimento do seu conteúdo. A estrutura de apresentação adoptada para cada actividade será a seguinte:

- Identificação dos principais “inputs”;
- Origem desses “inputs”;
- Caracterização genérica dos processos desenvolvidos;
- Identificação dos principais “outputs”;
- Destino desses “outputs”.

3.1.1 Infra-estrutura da Empresa

Considera-se incluídas na infra-estrutura da empresa a direcção geral, a área administrativa e financeira e os sistemas de informação.

3.1.1.1 Direcção Geral

| | | |
|--|---|---|
| <p><u>Origem:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Administração – Todos os sectores da empresa | <p><u>Processos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Execução do plano de investimentos – Planeamento e controlo orçamental | <p><u>Destino:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Administração – Todos os sectores da empresa |
| <p><u>Inputs:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Directivas da Administração – Plano de Investimentos – Controlo de gestão | <ul style="list-style-type: none"> – Coordenação dos diferentes departamentos – Proposta de acções de melhoria – Plano de formação – Contratação de pessoal | <p><u>Outputs:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Orçamento anual – Sugestões de ajustamentos ao orçamento – Normas de funcionamento – Plano de formação |

- ✓ As actividades de direcção geral são vistas numa perspectiva de grupo, isto é, são desenvolvidas pelo Director Geral do grupo Sameca numa base de prestação de serviços de gestão pela SAMECA - Investimentos e Gestão, SA.;
- ✓ Esta situação insere-se numa política de centralização de quadros qualificados no sentido de manter uma relativa coerência na actuação do grupo, criando sinergias na utilização dos referidos quadros nas várias empresas. Esta política considera, também, que esses quadros mantêm apenas vínculo contratual com uma entidade;
- ✓ Finalmente, pretende-se que a interferência da Direcção Geral na gestão comercial da *SAMECA* seja mínima, centrando-se maioritariamente na coordenação dos processos administrativos de suporte à actividade comercial. Concretamente, o seu contributo passará pelas áreas administrativa, financeira, pessoal e apoio na utilização do sistema de informação.

3.1.1.2 Administrativa e Financeira

| | | |
|---|---|---|
| <p><u>Origem:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Direcção Geral – Todos os sectores da empresa – Clientes – Fornecedores – Bancos – Estado | <p><u>Processos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Planeamento e controlo orçamental – Contabilidade – Cobranças – Pagamentos – Gestão de tesouraria – Execução de compromissos legais e fiscais – Controlo interno – Contencioso | <p><u>Destino:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Direcção Geral – Todos os sectores da empresa – Clientes – Fornecedores – Bancos – Estado |
| <p><u>Inputs:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Facturas – Lançamentos da contabilidade – Recebimentos – Elementos para orçamento | | <p><u>Outputs:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Orçamento anual – Balanço e Demonstração de Resultados – Declarações fiscais – Pagamentos – Recibos – Relação com Bancos |

- ✓ À semelhança do que acontece com a Direcção Geral, as actividades de coordenação administrativa e financeira são desenvolvidas por elementos da SAMECA - Investimentos e Gestão, SA numa base de prestação de serviços de gestão;

3.1.1.3 Sistemas de Informação

| | | |
|---|--|---|
| <p><u>Origem:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Todos os sectores da empresa – Fornecedores de software, hardware e telecomunicações | <p><u>Processos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Apoio na utilização do sistema – Requisição de serviços de reparação de equipamentos – Negociação com fornecedor de software na concepção e implementação de novas funcionalidades – Aquisição de equipamentos – Aquisição de software – Formação dos utilizadores do sistema de informação – Salvaguardas dos sistemas informáticos – Definição e implementação de segurança de acessos aos sistemas | <p><u>Destino:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Todos os sectores da empresa – Fornecedores de software, hardware e telecomunicações |
| <p><u>Inputs:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Pedidos de apoio aos utilizadores – Pedidos de reparação de equipamentos – Pedidos de novas funcionalidades do sistema | | <p><u>Outputs:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Sistema informático operacional – Acções de apoio aos utilizadores – Requisições de serviços externos |

- ✓ A política da SAMECA no que respeita o seu sistema de informação passa pela contratação externa de todos os serviços técnicos a ele associados;
- ✓ Nesta base, procura-se que sejam apenas utilizados programas informáticos vendidos como pacotes standard, minimizando todo e qualquer esforço de ajustamento às necessidades da empresa;
- ✓ Complementarmente, existe uma lógica de “donos da informação” materializada na responsabilização dos principais utilizadores pelos diferentes módulos de software utilizados. A coordenação geral do sistema é assumida pela SAMECA - Investimentos e Gestão, SA numa base da sua prestação de serviços de gestão.

3.1.2 Gestão dos Recursos Humanos

| | | |
|--|--|---|
| <p><u>Origem:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Direcção Geral – Todos os sectores da empresa – Colaboradores da empresa – Advogados avençados | <p><u>Processos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Processamento de salários – Controlo de faltas – Mapas de Férias – Mapas de controlo de pessoal – Elaboração e controlo de contratos de trabalho – Relações com entidades oficiais (i.e. Caixa de Previdência) – Participação ao seguro de acidentes de trabalho – Apoio jurídico | <p><u>Destino:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Direcção Geral – Todos os sectores da empresa – Colaboradores da empresa |
| <p><u>Inputs:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Mapas de presenças – Vencimentos – Contratos de trabalho | | <p><u>Outputs:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Recibos de vencimentos – Mapa de férias – Contratos de trabalho – Mapas para entidades oficiais – Participação de acidentes |

- ✓ A gestão global de Recursos Humanos terá sempre uma coordenação da Direcção Geral;
- ✓ O trabalho administrativo relacionado com a gestão de pessoal representa uma carga significativa para a empresa, com especial relevo para os períodos de final de mês.

3.1.3 Desenvolvimento de Produtos

| | | |
|---|---|---|
| <p><u>Origem:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Mercado – Clientes – Fornecedores – Administração | <p><u>Processos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Relação com representadas – Estudos de Mercado – Estudos de viabilidade de novos produtos, embalagens ou formas de distribuição – Lançamento de novos produtos – Informação de gestão comercial e de marketing – Elaboração de material de marketing – Promoção de produtos – Mailings | <p><u>Destino:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Administração – Dir. Comercial – Clientes |
| <p><u>Inputs:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Estudos de Mercado – Informação de Vendedores – Concorrência | | <p><u>Outputs:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Estudos de mercado – Brochuras de produtos – Informação de Gestão – Mailings |

- ✓ A actividade de desenvolvimento de produtos é da responsabilidade da Administração;
- ✓ Este trabalho, de uma importância vital para a empresa, suporta-se em informação externa obtida através de estudos de mercado e pelo contacto dos vendedores com os clientes. Esta informação quando confrontada com a referente às vendas reais da empresa permite tirar ilações importantes quanto à condução dos negócios e às potenciais oportunidades que possam surgir;
- ✓ A SAMECA necessita neste caso de levar a cabo um trabalho interno de organização da informação de forma a que as estatísticas obtidas do sistema informático permitam análises fidedignas do andamento e evolução da actividade da empresa (i.e. vendas em quantidades e valores, por famílias de produtos, representadas, sectores industriais, etc.);

3.1.4 Expediente de Compras e Gestão de Stocks

| | | |
|--|---|--|
| <p><u>Origem:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Negociação de Compras – Logística In – Todos os sectores da empresa | <p><u>Processos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Elaboração de pedidos de consulta de preços – Elaboração de encomendas a fornecedores – Elaboração de encomendas de fretes, seguros e transportes associados às encomendas – Acompanhamento de encomendas – Informação dos diferentes sectores da empresa sobre a posição de encomendas – Informação sobre compras (i.e. preços por produto/ fornecedor) – Definição de parâmetros de Gestão de stocks – Elaboração de estatísticas de compras (i.e. Intrastat) – Elaboração de correcções ao inventário decorrentes do inventário físico | <p><u>Destino:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Negociação de Compras – Logística In – Todos os sectores da empresa |
| <p><u>Inputs:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Requisições Internas – Existências em armazém – Encomendas de Clientes – Encomendas a Fornecedores | | <p><u>Outputs:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Encomendas a Fornecedores – Pedidos de Preços – Correcções a Inventários – Informação de gestão de stocks |

- ✓ O Expediente de Compras desenvolve todo o trabalho administrativo associado à compra de produtos vendidos pela SAMECA, assim como a compra efectiva de outros materiais ou serviços adquiridos pela empresa (i.e. economato, mobiliário, etc.);
- ✓ Em termos da Gestão de Stocks, define os parâmetros de gestão mais adequados e sugere à Direcção Comercial as necessidades de compra de produtos, que, por sua vez, poderá decidir transformar essa sugestão numa requisição interna de compra adicionando-lhe os elementos necessários a uma encomenda (i.e. preços, quantidades, fornecedor, etc.).

3.1.5 Negociação de Compras

| | | |
|--|--|--|
| <p><u>Origem:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Gestão de Stocks – Comercial – Informação de Mercado | <p><u>Processos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Com base nas informações de mercado, nos stocks e nas necessidades dos clientes, procede a contactos e a negociações com fornecedores para obtenção de preços e outras condições de compra | <p><u>Destino:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Expediente – Fornecedores – Vendedores |
| <p><u>Inputs:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Sugestões de Compra – Informação de Vendedores – Preços – Inventário de Produtos | <ul style="list-style-type: none"> – Toma a decisão de quanto e quando comprar – Elabora a requisição interna de compra e envia-a para o Expediente | <p><u>Outputs:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Requisição Interna de Compra – Contactos com Vendedores – Contactos com armazéns |

- ✓ A Negociação de Compras é a primeira actividade produtiva da cadeia de valor da SAMECA. É aqui que são decididos os preços de aquisição, as quantidades, prazos de entrega e outras condições de entrega e de facturação. Os preços de venda estão directamente relacionados com os de aquisição, e daí a importância desta tarefa;
- ✓ Assim sendo, esta tarefa é executada por quem vende, isto é, pela Direcção Comercial. Decididas as condições de compra, o Expediente deverá dar a continuidade ao processo, desempenhando todas as tarefas administrativas associadas;

3.1.6 Logística In

| | | |
|--|--|---|
| <u>Origem:</u> <ul style="list-style-type: none"> – Expediente – Fornecedor – Cliente – Armazéns | <u>Processos:</u> <ul style="list-style-type: none"> – Recepciona as mercadorias expedidas pelos fornecedores ou devolvidas pelos clientes – Confere entrada com base na encomenda | <u>Destino:</u> <ul style="list-style-type: none"> – Embalagem – Logística Out |
| <u>Inputs:</u> <ul style="list-style-type: none"> – Encomenda a Fornecedores – Devolução de Clientes – Transferência de Armazéns | <ul style="list-style-type: none"> – Faz o controlo de qualidade dos produtos recepcionados – Controla a conformidade dos rótulos dos produtos – Proceda a expedições para outros armazéns da empresa segundo o plano de distribuição – Proceda à descarga das viaturas – Faz a gestão da ocupação do armazém e manuseia as mercadorias | <u>Outputs:</u> <ul style="list-style-type: none"> – Guia de Devolução – Guia de Transporte – Entradas em Armazém |

- ✓ A Logística IN tem como tarefas aquelas que são necessárias à boa recepção de mercadorias no armazém;
- ✓ Por cada viatura que se apresenta para descarga, é conferida a guia de remessa do fornecedor em relação à respectiva encomenda;
- ✓ É também feito um controlo preliminar da qualidade do produto e embalagem, assim como a verificação da adequação dos rótulos às normas definidas;
- ✓ Na Logística IN inclui-se também a gestão do espaço do armazém e a arrumação e manuseamento das mercadorias, e o controlo de lotes.

3.1.7 Embalagem

| | | |
|--|---|---|
| <p><u>Origem:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Logística IN – Comercial | <p><u>Processos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Com base no plano de entregas e das necessidades de produtos são feitas as embalagens – Execução de encomendas com base em receitas de clientes – Lavagem e colocação de rótulos em vasilhame | <p><u>Destino:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Logística OUT |
| <p><u>Inputs:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Plano de Entregas – Entradas em Produção | | <p><u>Outputs:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Saída de Produção |

- ✓ Para uma determinada gama de produtos, são feitas aquisições a granel que são armazenadas em cisternas de grandes dimensões;
- ✓ Na medida das necessidades, são feitas embalagens para os volumes de venda adequados às necessidades do cliente;
- ✓ Há também capacidade de fornecer produtos segundo receita do cliente, cuja execução se encontra também incluída nesta actividade;
- ✓ Em qualquer dos casos, é feita uma saída de armazém para a secção de embalagem e, posteriormente, é feita uma entrada em armazém da “produção” executada.

3.1.8 Logística OUT

| | | |
|---|---|---|
| <p><u>Origem:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Fornecedor – Cliente – Embalagem | <p><u>Processos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Com base nas encomendas dos clientes é feito um plano de cargas e distribuição, por viatura – São também feitas cargas em viaturas dos clientes | <p><u>Destino:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Cliente – Fornecedor – Armazéns |
| <p><u>Inputs:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Encomenda de Clientes – Devolução a Fornecedores – Transferência de Armazéns – Requisição de Clientes | <p><u>Processos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Emissão de Guias de remessa, vendas a dinheiro – Devoluções a Fornecedores – Controlo de documentação das mercadorias a entregar ao cliente (fichas de segurança e fichas técnicas) – Controlo de conformidade dos rótulos – Distribuição e entrega das mercadorias | <p><u>Outputs:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Guia de Remessa – Vendas a Dinheiro – Guias de Transporte |

- ✓ A Logística OUT compreende todas as tarefas necessárias à programação e execução da expedição de mercadorias pela SAMECA;
- ✓ Esta expedição compreende por sua vez o envio de mercadorias para outros armazéns da empresa, a satisfação de encomendas de clientes e a devolução de produtos a fornecedores;
- ✓ Toda a gestão de frota de viaturas é assegurada ao nível desta actividade que basicamente é feita em termos de norte e sul;
- ✓ A documentação que acompanha as mercadorias (fichas de segurança) e as que contêm as características dos produtos (fichas técnicas) são também aqui elaboradas e representam uma significativa carga administrativa para a empresa.

3.1.9 Vendas e Marketing

| | | |
|---|--|---|
| <p><u>Origem:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Cliente | <p><u>Processos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Visitas a clientes – Informação sobre preços de venda – Recepção de pedidos de clientes | <p><u>Destino:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Cliente – Logística OUT |
| <p><u>Inputs:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Encomendas, fax ou telefonemas de Clientes | <ul style="list-style-type: none"> – Plano de vendas e respectivo controlo – Relatórios de visitas – Atendimento de clientes – Acompanhamento de representadas em visitas a clientes – Prospeção de mercado | <p><u>Outputs:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Nota de Encomenda – Proposta de Preços |

- ✓ Esta actividade inclui todo o esforço de venda e promoção da empresa e é desenvolvida pela equipa de vendedores da SAMECA;
- ✓ Para além do dinamismo necessário para tarefas desta natureza, é também crítico que os vendedores disponham de um sistema de informação sobre os clientes que, de uma forma atempada, disponibilize os elementos necessários a uma boa negociação. São exemplos os seguintes a disponibilizar:
 - Visitas efectuadas por cliente
 - Produtos comprados (quantidades, datas, preços, condições de pagamento)
 - Contactos no cliente
 - Programa de visitas futuras, etc.
- ✓ É de realçar a necessidade de que os vendedores estejam aptos a demonstrar junto dos clientes programas informáticos, hoje fornecidos por uma boa parte das nossas representadas, e que têm por objectivo apresentar os produtos e respectivas formulações;

3.1.10 Apoio Técnico

| | | |
|--|--|---|
| <p><u>Origem:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Cliente – Fornecedores | <p><u>Processos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Visitas a clientes com vista a apoiá-los tecnicamente na utilização de produtos – Auxílio na concepção de formulações adequadas aos objectivos dos clientes | <p><u>Destino:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Cliente |
| <p><u>Inputs:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Informação de representadas – Programas informáticos de apoio técnico a produtos – Pedidos de clientes – Reclamações de clientes | <ul style="list-style-type: none"> – Acompanhamento, sempre que necessário, de técnicos de representadas – Resolução de reclamações de clientes | <p><u>Outputs:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Apoio Técnico |

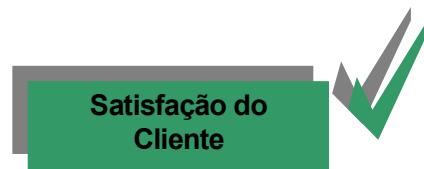
- ✓ Esta actividade é, em boa parte, aquilo que diferencia a SAMECA de grande parte da sua concorrência;
- ✓ Tal como foi atrás referido, muitos dos nossos clientes não dispõem de conhecimentos técnicos que lhes permitam resolver algumas dificuldades durante a utilização dos produtos. Esses clientes, na sua grande maioria PME's, recorrem à nossa empresa numa base de "serviço ao cliente" que, sempre que possível procura ultrapassar os problemas levantados;

3.2 Vantagens competitivas

De seguida, passa-se a descrever os principais objectivos trans-funcionais que comandam o esforço de investimento, ou seja, aqueles que só poderão ser atingidos com um esforço conjunto de todos os colaboradores da empresa e que, portanto, não são específicos de uma determinada actividade.

Para facilidade de explanação agruparam-se esses objectivos da empresa em quatro grandes grupos consoante as suas características: Satisfação do Cliente, Inovação, Qualidade e Eficiência.

Estes objectivos, que irão comandar necessariamente o esforço de investimento, estão no nosso entender intimamente ligados com os factores de diferenciação da SAMECA em relação à sua concorrência, e deverão materializar-se em vantagens competitivas.



Satisfação do Cliente

- Satisfação das encomendas dos clientes dentro dos prazos pedidos com um grau de sucesso de 90%;
- Cumprimento dos prazos de entrega acordados em 99% das encomendas;
- Entrega das quantidades pedidas em 95% das situações;
- Nos casos em que não seja possível entregar as quantidades pedidas, poderão ser feitas entregas parciais, cobrindo assim a totalidade das situações;
- Apoio técnico atempado ao cliente sempre que pedido.



Inovação

- Procurar no mercado os produtos necessários à aos nossos clientes e que representem para eles melhoria de qualidade e eficiência;
- Criar sistemas de comunicação que dinamizem os circuitos internos de informação, e que permitam potencializar uma relação comercial eficaz com os clientes;
- Caminhar para uma filosofia de “gestão dos stocks do cliente” sendo proactivo no despontar das necessidades dos clientes



Qualidade

- Presença no mercado com uma filosofia de “Qualidade Total” responsabilizando os diferentes colaboradores da empresa pelo resultado final do seu trabalho e pela satisfação do cliente (interno ou externo);
- Obter a certificação ISO 9002 até ao final de 1999;
- Garantir a qualidade dos produtos vendidos pela SAMECA;



Eficiência

- Facultar a todos os colaboradores da empresa um sistema de informação que, de uma forma simples, disponibilize os elementos necessários às tarefas que desempenham;
- Automatização, sempre que possível, dos diferentes processos administrativos desenvolvidos na empresa;
- Melhorar a capacidade de transporte e manuseamento de produtos nos armazéns;

Estabelecidos os principais objectivos operacionais da empresa, interessa agora clarificar quais as acções a desenvolver para os atingir e, consequentemente, posicionar a SAMECA em vantagem competitiva relativamente à sua concorrência.

Estas acções podem ser subdivididas nos seguintes agrupamentos:

- ✓ Formação do pessoal
- ✓ Informática
- ✓ Comunicações
- ✓ Certificação ISO
- ✓ Estudos de Mercado
- ✓ Meios de Transporte e de Armazenagem

Formação do pessoal

O desenvolvimento profissional do pessoal da SAMECA é um dos agentes de mudança que a gestão da empresa considera de maior importância na consolidação do negócio no longo prazo. Por isso estão previstas acções de formação em diferentes domínios a serem ministrados por quadros especializados à generalidade dos seus colaboradores.

No domínio particular da área comercial, além dos cursos de vendas, é nossa intenção contemplar esta função com a formação prática nos nossos armazéns, nas empresas dos nossos clientes através das nossas representadas e ainda com a participação em seminários de carácter iminentemente técnico.

Existe ainda um conjunto de acções de formação em novas técnicas de gestão que prevemos vir a adoptar e que serão levadas a cabo por técnicos especializados do nosso grupo de empresas.

Mas será na área da informática e comunicações que o esforço em formação será mais relevante. Em concreto, a actualização do software hoje utilizado na gestão e nas aplicações de escritório irá despojar um conjunto de necessidades de formação que irá envolver a generalidade dos colaboradores da SAMECA. De igual forma, as novas centrais telefónicas, cujo funcionamento será significativamente diferente das actuais, obrigarão a formar os seus utilizadores.

Finalmente, interessa referir que pretendemos também disponibilizar aos colaboradores da empresa, cursos de Inglês e, nalguns casos, Francês, que reputamos da maior importância para a nossa actividade.

Informática

No que respeita os sistemas de informação, e conforme anteriormente referido, a política da empresa passa pela responsabilização dos principais utilizadores pelos diferentes módulos de software utilizados numa lógica de “donos da informação” nas principais áreas da empresa. O software utilizado é totalmente fornecido por uma empresa externa (Quatro) apenas com algumas adaptações à realidade específica da SAMECA.

A coordenação geral dos sistemas é assumida pela SAMECA - Investimentos e Gestão, SA numa base da sua prestação de serviços de gestão.

Neste domínio o investimento é urgente e prioritário por razões que se prendem com a necessidade de adaptação do sistema de informação às novas exigências que se prevêem a curto e médio prazo, como seja:

- ✓ a introdução da moeda única (Alguns fornecedores internacionais pretendem vir a trabalhar em EURO no próximo ano)
- ✓ a necessidade de automatização de diferentes processos administrativos
- ✓ a adopção pela empresa de novas técnicas de gestão (i.e. gestão por objectivos)
- ✓ a informatização das compras
- ✓ a informatização da gestão de encomendas de clientes
- ✓ adaptação do sistema para a mudança do século (o actual sistema terá inúmeros problemas a partir do ano 2000)

Espera-se com este investimento obter melhorias significativas de eficiência e do nível de qualidade dos serviços da SAMECA, apesar de se reconhecer que a introdução de novas ferramentas de gestão não ser o bastante para atingir tal propósito.

Por isso, serão também contemplados investimentos nas áreas das aplicações de escritório (processamento de texto, folhas de cálculo, etc.), pois existe uma necessidade imperiosa de uniformizar a sua utilização e potencializar uma coerência da imagem externa da empresa, nomeadamente no formato de todos os documentos enviados para o exterior (cartas, faxes, etc.).

Finalmente, para se poder obter uma comunicação interna eficaz e uma adequada centralização da base de dados comercial, está prevista a implementação de um sistema de correio electrónico.

Comunicações

Naturalmente que a informática deve assentar num sistema de comunicações que garanta uma circulação da informação fluida sem que, contudo, deixe de garantir um elevado grau de segurança nos acessos aos elementos de gestão disponibilizados.

Por outro lado, a importância de uma comunicação interna efectiva no seio de uma empresa comercial que pretende estar cada vez “mais perto” do cliente leva a que a SAMECA tenha decidido investir montantes significativos numa rede de telecomunicações de voz e dados que irá cobrir todos os locais em que a empresa se encontra implantada.

Para além de se pretender aumentar o nível de serviço das comunicações hoje disponível, espera-se ainda poder vir a obter economias que, em termos internos, poderão vir a atingir 400 contos mensais.

Certificação ISO 9000

A certificação de qualidade e a segurança são a pedra de toque do sucesso futuro nos países da C.E. e, como tal, também da SAMECA, pois opera num sector extremamente sensível como é o dos produtos químicos.

Para além de se pretender que a certificação da qualidade seja um complemento dos investimentos feitos em armazéns e que estão previstos na modernização das infra-estruturas da empresa, pretende-se também definir todos os procedimentos de funcionamento da empresa à luz do que são as melhores práticas em actividades semelhantes às da SAMECA.

O processo de certificação irá também servir para que seja melhorada a qualidade de serviço aos clientes que se considera indispensável às empresas que pretendam estar no médio/ longo prazo no mercado dos produtos químicos cada vez mais exigente e especializado.

Estudos de Mercado

Numa perspectiva de minimizar o risco e de desenvolver o negócio, interessa diversificar o mais possível os sectores de mercado para os quais a empresa fornece os seus produtos e serviços.

Foi esta política que a SAMECA seguiu quando, por exemplo, há dois anos decidiu reforçar a comercialização de produtos químicos para a indústria das tintas e que hoje representa cerca de 20% das vendas da empresa.

Inserido numa estratégia de verticalização e especialização da actividade, pretende-se assim desenvolver através de recursos internos da empresa, uma pesquisa de mercado na indústria alimentar que permita identificar os produtos químicos consumidos por este sector e, em simultâneo, encontrar os respectivos fabricantes com os quais a SAMECA possa vir a estabelecer acordos de representação para Portugal.

Em termos de canais de distribuição, pretende-se também levar a cabo um projecto de organização interna e estudo de mercado para a comercialização de produtos químicos no retalho.

Em consequência destas acções haverá certamente outros investimentos a desenvolver mas que, nesta fase é difícil de definir e estimar pelo que não se considerou oportuno referi-los.

A título de exemplo, poderemos referir que a instalação dos meios atrás referidos irão permitir dar um salto qualitativo nos serviços a prestar aos nossos clientes e arrancar com o projecto de internacionalização que será prioritário em relação aos países de língua oficial Portuguesa e em relação a Espanha, particularmente a Galiza com a qual já mantemos algumas relações comerciais exploratórias e onde seremos capazes, até por razões geográficas, de manter uma salutar concorrência com os grandes distribuidores espanhóis que se encontram localizados na Catalunha ou na região de Madrid.

À partida, considera-se que a via mais consistente para iniciar um processo de exportação será a do retalho, pois haverá um maior valor acrescentado nos produtos a comercializar.

Assim, considerou-se como prioritária a entrada no canal de distribuição do retalho e só depois fará sentido iniciar um processo de internacionalização.

Meios de Transporte e de Armazenagem

Conforme atrás referido, a frota de camiões da empresa está bastante envelhecida. Por isso iniciou-se em 1996 um plano para a sua renovação tendo sido já substituídas duas viaturas, pretendendo-se continuar a referida renovação num regime de 1 a 2 viaturas por ano até 1999.

No armazém da Maia, está prevista a ampliação em cerca de 600 m² a sua capacidade, e vir a adquirir mais 1 empilhador e um conjunto de estantes para acondicionamento de produtos.

Estão também previstos trabalhos de melhoria das condições de armazenagem do armazém de Lisboa.

4 OPÇÕES DE INVESTIMENTO E JUSTIFICAÇÃO DO PROJECTO

4.1 Opções de Investimento

No sentido de facilitar o controlo dos diferentes investimentos previstos, estes foram associados em 7 Grupos que se apresentam no quadro seguinte. Para cada grupo definiu-se um código de 3 letras, seguido de uma numeração sequencial de dois dígitos. Temos assim:

| CÓDIGO DO INVESTIMENTO | DESCRIÇÃO |
|------------------------|--|
| FOR_xx | FORMAÇÃO DO PESSOAL |
| INF_xx | INFORMÁTICA |
| COM_xx | COMUNICAÇÕES |
| ISO_xx | CERTIFICAÇÃO DA QUALIDADE ISO 9002 |
| EST_xx | ESTUDOS DE MERCADO |
| ARM_xx | MEIOS DE TRANSPORTE E DE ARMAZENAGEM |
| DGN_xx | DIAGNÓSTICO E ELABORAÇÃO DO PROJECTO DE INVESTIMENTO |

Na página seguinte apresenta-se um esquema global da infra-estrutura tecnológica que se pretende implementar na *SAMECA*.

Esta infra-estrutura integra diferentes componentes do investimento que se pretende levar a cabo e que, apesar de cada um deles poder ser considerado com autonomia própria, têm um elevado grau de interdependência, o que torna o projecto com uma significativa complexidade. Concretamente, estão representados os investimentos relativos a Informática e Comunicações (“INF” e “COM”).

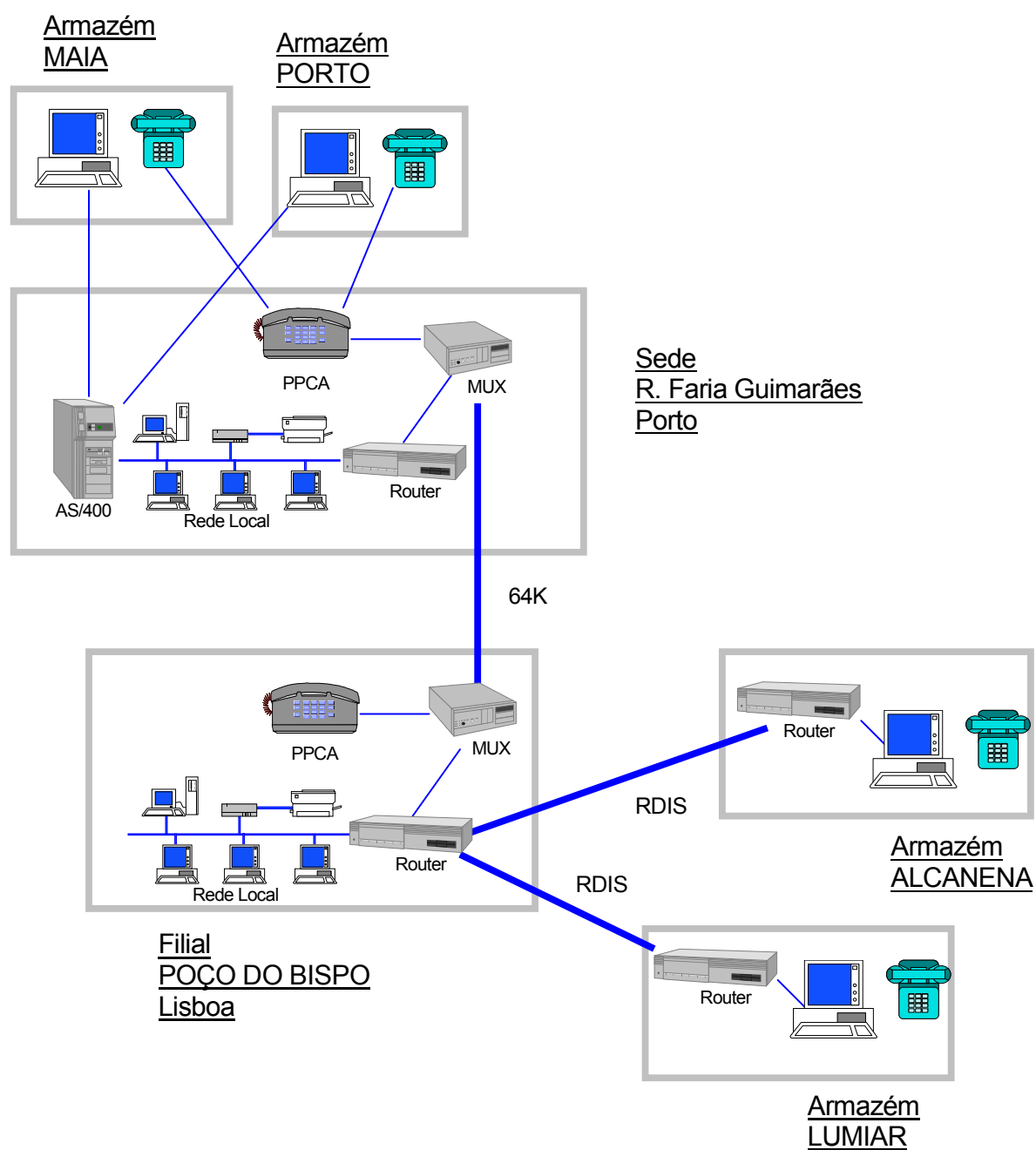


Fig. 4.1 Esquema Global da Infra-estrutura Tecnológica a implementar

4.1.1 FORMAÇÃO DO PESSOAL

OBJECTIVOS:

- Dotar o pessoal da SAMECA dos conhecimentos necessários para a utilização adequada do novo sistema informático
- Tirar partido da implementação desse sistema para formar nas novas técnicas de gestão a utilizar, nomeadamente, gestão de stocks, controlo orçamental e gestão comercial
- Formar os colaboradores da empresa na utilização de aplicações de micro-computadores, nomeadamente o processamento de texto, folhas de cálculo e correio electrónico

DESCRIÇÃO:

| Código | Descrição do Investimento | Custo Estimado | Área de Investimento * |
|----------------|---|----------------------|------------------------|
| FOR_01 | Gestão400 - Módulo Base | 110.000\$00 | 1, 2 |
| FOR_02 | Gestão400 - Gestão Financeira | 440.000\$00 | 1, 2 |
| FOR_03 | Gestão400 - Gestão de Imobilizado | 110.000\$00 | 1, 2 |
| FOR_04 | Gestão400 - Gestão de Letras | 110.000\$00 | 1, 2 |
| FOR_05 | Gestão400 - Gestão de Inventário | 110.000\$00 | 1, 2, 4 |
| FOR_06 | Gestão 400 - Gestão de Vendas | 110.000\$00 | 2, 6, 8, 9 |
| FOR_07 | Gestão 400 - Gestão de Recursos Humanos | 110.000\$00 | 1, 2 |
| FOR_08 | Gestão 400 - Gestão de Compras | 220.000\$00 | 2, 4 |
| FOR_09 | Conexão ao AS400 | 115.000\$00 | 1, 2 |
| FOR_10 | Microsoft Windows 95 | 74.000\$00 | 1, 2 |
| FOR_11 | Microsoft Word - Processamento de texto | 222.000\$00 | 1, 2 |
| FOR_12 | Microsoft Excel - Folha de cálculo | 222.000\$00 | 1, 2 |
| TOTAL → | | 1.953.000\$00 | |

* 1-Infra-estrutura da empresa, 2-Gestão de Recursos Humanos, 3-Desenvolvimento de produtos, 4-Expediente de Compras e Gestão de Stocks, 5-Negociação de Compras, 6-Logística In, 7-Embalagem, 8-Logística OUT, 9-Marketing e Vendas, 10-Apoio Técnico

4.1.2 INFORMÁTICA

OBJECTIVOS:

- Melhoria da eficiência da empresa pela automatização dos processos administrativos
- Facultar uma informação de gestão atempada e facilitar a comunicação interdepartamental
- Criar uma plataforma informática comum a toda a empresa
- Preparar o sistema informático para o ano 2000 e para a introdução do EURO

DESCRIÇÃO:

| Código | Descrição do Investimento | Custo Estimado | Área de Investimento* |
|----------------|---|--|-----------------------|
| INF_01 | Sistema central AS400 A empresa optou por manter um computador da linha IBM AS400 com o software da Quatro. Este investimento compreende a aquisição de: - Hardware - Software | 7.235.508\$00 529.364\$00 | 1 |
| INF_02 | Actualização do software de gestão existente (Quatro) | 888.850\$00 | 1 |
| INF_03 | Serviços de migração e apoio ao arranque | 1.902.000\$00 | 1, 4 |
| INF_04 | Aplicações de Gestão de Compras (Quatro) | 589.500\$00 | 1, 4 |
| INF_05 | Software da Quatro de informação de gestão (1 cópias) | 100.000\$00 | 1 |
| INF_06 | Computadores pessoais para acesso ao sistema central Inclui 6 unidades com hardware, Windows 95 e Office 97 | 1.680.000\$00 | 1 |
| INF_07 | Serviço de instalação da rede (Sede, Maia, Filial, Lumiar) | 666.000\$00 | 1 |
| TOTAL → | | 13.591.233\$00 | |

* 1-Infra-estrutura da empresa, 2-Gestão de Recursos Humanos, 3-Desenvolvimento de produtos, 4-Expediente de Compras e Gestão de Stocks, 5-Negociação de Compras, 6-Logística In, 7-Embalagem, 8-Logística OUT, 9-Marketing e Vendas, 10-Apoio Técnico

4.1.3 COMUNICAÇÕES

OBJECTIVOS:

- Reduzir custos de comunicações de voz e dados da empresa
- Implementar uma infra-estrutura de comunicações de voz e dados que cubra todos os postos de trabalho da SAMECA , incluindo a sede, filial de Lisboa e armazéns
- Garantir uma disponibilidade permanente dessa infra-estrutura utilizando as mais recentes tecnologias disponíveis

DESCRIÇÃO:

| Código | Descrição do Investimento | Custo Estimado | Área de Investimento * |
|---------|---|----------------|------------------------|
| COM_01 | Centrais telefónicas RDIS | 3.429.760\$00 | 1 |
| | Centrais telefónicas RDIS para instalação na Sede e Filial. | | |
| COM_02 | Equipamentos de Comunicação entre os diferentes locais | 3.170.033\$00 | 1 |
| | Equipamentos de comunicação de voz e dados entre a Sede e a filial, entre a Sede e os armazéns da Maia, Porto e Alcanena, e entre a Filial e o armazém de Lisboa. | | |
| TOTAL → | | 6.599.793\$00 | |

* 1-Infra-estrutura da empresa, 2-Gestão de Recursos Humanos, 3-Desenvolvimento de produtos, 4-Expediente de Compras e Gestão de Stocks, 5-Negociação de Compras, 6-Logística In, 7-Embalagem, 8-Logística OUT, 9-Marketing e Vendas, 10-Apoio Técnico

4.1.4 CERTIFICAÇÃO DA QUALIDADE ISO 9002

OBJECTIVOS:

- Obter a certificação da empresa pelas normas ISO 9002 até ao final de 1999
- Documentação dos procedimentos utilizados pela empresa
- Melhorar, sempre que possível, o nível de serviço prestado aos clientes

DESCRIÇÃO:

| Código | Descrição do Investimento | Custo Estimado | Área de Investimento * |
|---------|---|----------------|------------------------|
| ISO_01 | Certificação da Qualidade ISO 9002 Desenvolvimento de um processo de certificação da qualidade, sob a orientação de uma empresa de consultoria externa. O trabalho incluirá o ajustamento, sempre que necessário, dos actuais processos e formas de trabalhar, com o objectivo de melhor se ajustarem às melhores práticas utilizadas por empresa de actividade semelhante. | 4.800.000\$00 | 1 |
| TOTAL → | | 4.800.000\$00 | |

NOTA:

- O trabalho será desenvolvido sob a orientação de uma empresa de consultoria externa habilitada para orientar e desenvolver processos de certificação de empresas
- Este trabalho deverá envolver directamente um quadro da SAMECA a cerca de 50% do seu tempo
- De uma forma indirecta, deverá envolver a quase totalidade dos colaboradores da empresa

* 1-Infra-estrutura da empresa, 2-Gestão de Recursos Humanos, 3-Desenvolvimento de produtos, 4-Expediente de Compras e Gestão de Stocks, 5-Negociação de Compras, 6-Logística In, 7-Embalagem, 8-Logística OUT, 9-Marketing e Vendas, 10-Apoio Técnico

4.1.5 ESTUDOS DE MERCADO

OBJECTIVOS:

- Conhecer o potencial do mercado de produtos químicos no sector de retalho
- Identificar novos produtos e embalagens, respectivos preços e canais de distribuição
- Procurar fabricantes que, potencialmente, possam vir a ser representados em Portugal pela SAMECA

DESCRIÇÃO:

| Código | Descrição do Investimento | Custo Estimado | Área de Investimento* |
|----------------|---|----------------------|-----------------------|
| EST_01 | <p>Estudo de Mercado para o sector do Retalho</p> <p>Dentro da gama de produtos químicos comercializados pela SAMECA, e considerando novos produtos a acrescentar a essa gama, determinar as alterações aos diferentes níveis da organização que permitam a entrada no comércio a retalhistas.</p> <p>Análise da concorrência, de preços de custo e venda.</p> <p>Análise da possibilidade de exportação dos produtos de retalho.</p> | 4.800.000\$00 | 3 |
| TOTAL → | | 4.800.000\$00 | |

* 1-Infra-estrutura da empresa, 2-Gestão de Recursos Humanos, 3-Desenvolvimento de produtos, 4-Expediente de Compras e Gestão de Stocks, 5-Negociação de Compras, 6-Logística In, 7-Embalagem, 8-Logística OUT, 9-Marketing e Vendas, 10-Apoio Técnico

4.1.6 MEIOS DE TRANSPORTE E DE ARMAZENAGEM

OBJECTIVOS:

- Aumentar a capacidade de manuseamento de mercadorias no armazém
- Renovar frota de camiões da empresa

DESCRIÇÃO:

| Código | Descrição do Investimento | Custo Estimado | Área de Investimento* |
|---------|--|----------------|-----------------------|
| ARM_01 | Aquisição de Empilhador para Armazém da Maia | 4.262.000\$00 | 6, 8 |
| ARM_02 | Renovação da frota de camiões (já iniciada) | Não aplicável | 8 |
| ARM_03 | Ampliação da capacidade do armazém da Maia | Não aplicável | 6, 8 |
| ARM_04 | Obras de conservação do armazém de Lisboa | Não aplicável | 6, 8 |
| TOTAL → | | 4.262.000\$00 | |

* 1-Infra-estrutura da empresa, 2-Gestão de Recursos Humanos, 3-Desenvolvimento de produtos, 4-Expediente de Compras e Gestão de Stocks, 5-Negociação de Compras, 6-Logística In, 7-Embalagem, 8-Logística OUT, 9-Marketing e Vendas, 10-Apoio Técnico

4.1.7 DIAGNÓSTICO E ELABORAÇÃO DO PROJECTO DE INVESTIMENTO

OBJECTIVOS:

- Diagnóstico da gestão e actividades da empresa e definição do plano estratégico da SAMECA
- Elaboração do projecto de investimento e candidatura ao ICPME

DESCRIÇÃO:

| Código | Descrição do Investimento | Custo Estimado | Área de Investimento * |
|----------------|---|--------------------|------------------------|
| DGN_01 | Diagnóstico ao sistema de informação da empresa Este trabalho já foi executado pela empresa Quatro - Sistemas Informáticos, Lda. | 180.000\$00 | 1 |
| DGN_02 | Diagnostico da empresa e Candidatura ao ICPME Este trabalho foi executado pela Sameca e consistiu em: <ul style="list-style-type: none"> - Diagnóstico à gestão e actividades da empresa com a identificação dos seus pontos fortes e fracos e definição das medidas a desenvolver - Elaboração de candidatura aos incentivos do programa operacional da Iniciativa Comunitária PME. | Não aplicável | 1 |
| TOTAL → | | 180.000\$00 | |

* 1-Infra-estrutura da empresa, 2-Gestão de Recursos Humanos, 3-Desenvolvimento de produtos, 4-Expediente de Compras e Gestão de Stocks, 5-Negociação de Compras, 6-Logística In, 7-Embalagem, 8-Logística OUT, 9-Marketing e Vendas, 10-Apoio Técnico

4.2 Plano de investimento

4.2.1 Calendarização

A calendarização do projecto teve em conta a urgência dos investimentos, o seu grau de complexidade e a sua interligação com outros investimentos.

A aquisição de equipamentos de armazenagem e transporte, sendo um investimento sem ligação directa com qualquer outro poderá ser executado logo de início.

Os investimentos em toda a infra-estrutura tecnológica, informática e de comunicações estão intimamente relacionados entre si pelo que requerem um planeamento e controlo integrado. A iniciar com a instalação do novo equipamento central, migração do actual sistema e formação dos utilizadores. Em simultâneo, deverá ser instalado um sistema de comunicações de voz e dados que irá suportar a rede da SAMECA.

Implementado o novo sistema, e tendo-se atingido um adequado grau de estabilidade dos novos procedimentos, poderá dar-se início ao processo de certificação da qualidade.

Finalmente, e em simultâneo com o processo de certificação da empresa, será dado início aos estudos de mercado.

Tendo em conta os pressupostos anteriormente descritos, a calendarização dos diferentes investimentos deverá obedecer às seguintes prioridades:

1. Investimento em equipamentos de armazenagem e transporte
2. Criação de uma infra-estrutura tecnológica que compreende a informática e a rede de comunicações da empresa
3. Formação do pessoal na utilização dessas tecnologias
4. Início do processo de certificação da qualidade
5. Estudos de mercado.

Estas prioridades estão espelhadas no cronograma de acções, que se apresenta no capítulo seguinte, que serão desenvolvidas nos próximos anos e que, sem dúvida, irão representar um esforço significativo para a empresa, quer em termos financeiros, quer em termos humanos e de gestão do projecto.

Em termos de apresentação do referido cronograma, optou-se por agrupar os investimentos em tarefas do plano sob um critério de ordem cronológica, tal com se apresenta no quadro do capítulo seguinte.

4.2.2 Cronograma

| | | 1998 | | | | | | | | | | | | 1999 | | | | | | | | | | | |
|---------------------------|-------------------------|------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | J | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D | J | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D |
| FORMAÇÃO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| FOR_01 | Módulo Base | | | | | | = | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| FOR_02 | Gestão de Financeira | | | | | | = | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| FOR_03 | Gestão de Imobilizado | | | | | | = | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| FOR_04 | Gestão de Letras | | | | | | = | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| FOR_05 | Gestão de Inventários | | | | | | = | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| FOR_06 | Gestão de Vendas | | | | | | = | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| FOR_07 | Recursos Humanos | | | | | | = | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| FOR_08 | Gestão de Compras | | | | | | | = | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| FOR_09 | Conexão ao AS400 | | | | = | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| FOR_10 | Microsoft Windows 95 | | | | | | | = | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| FOR_11 | Microsoft Word | | | | | | | = | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| FOR_12 | Microsoft Excel | | | | | | | = | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| INFORMÁTICA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| INF_01 | Sistema central AS400 | = | = | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| INF_02 | Act. Aplic. existentes | | | = | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| INF_03 | Serviços de migração | | | = | = | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| INF_04 | Aplicações de Compras | | | | | | = | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| INF_05 | Software inf. de gestão | | | | | | = | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| INF_06 | Comput. pessoais | | = | = | = | = | = | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| INF_07 | Serviço instal. da rede | | = | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| COMUNICAÇÕES | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| COM_01 | Centrais telef. RDIS | | | | | | = | = | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| COM_02 | Equip. de Comunicação | | | | = | = | = | = | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| QUALIDADE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ISO_01 | Certificação Qualidade | | | | | | | = | = | = | = | = | = | = | = | = | = | = | = | = | = | = | = | = | = |
| ESTUDOS DE MERCADO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| EST_01 | Sector do Retalho | | | | | | | = | = | | | | | | | | | | | | | | | | |
| MEIOS TRANSPORTE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ARM_01 | Aquisição Empilhador | | | = | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Em anexo, apresenta-se as datas previstas para a realização dos diferentes investimentos.

4.2.3 Financiamento

Não considerando eventuais subsídios a obter, o investimento será financiado através de capitais próprios e por capitais alheios, recorrendo a financiamento bancário.

4.3 Análise de viabilidade da empresa

A viabilidade da SAMECA – Produtos Químicos, SA baseia-se nos 45 anos de experiência da SAMECA – Investimentos e Gestão, SA, no comércio dos produtos químicos.

4.3.1 Pressupostos das Projectões Económicas e Financeiras

4.3.1.1 Proveitos

4.3.1.1.1 Vendas

Atendendo que a força de vendas da nova empresa é aquela que existia na SAMECA IG, e que todos os clientes foram transferidos, as vendas previstas para a SAMECA PQ nos anos de 1998, 1999 e 2000, baseiam-se nos seguintes crescimentos de preços e quantidades, relativamente ao que foi vendido de Produtos Químicos na Sameca IG no ano de 1997:

| | <u>1998</u> | <u>1999</u> | <u>2000</u> |
|-----------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| <i>Crescimento de Quantidades</i> | 3.5% | 5.0% | 5.0% |
| <i>Crescimento de Preços</i> | 2.0% | 2.0% | 2.0% |

4.3.1.1.2 Proveitos Financeiros

Perspectivando-se uma situação financeira equilibrada, a empresa terá condições para negociar descontos de pronto pagamento junto dos seus fornecedores. Atendendo ao que vinha a ser obtido na Sameca IG, estima-se descontos de pronto pagamento a rondar os 0.25/1000 do volume de negócios.

Com a consolidação da “Moeda Única” não se espera grandes variações de câmbios nas moedas que operamos com os nossos fornecedores estrangeiros, pelo que, não consideramos qualquer valor como proveito de flutuações cambiais.

4.3.1.1.3 Proveitos Extraordinários

Não se prevê a ocorrência de quaisquer proveitos desta natureza.

4.3.1.2 Custos

4.3.1.2.1 Custo das Mercadorias Vendidas

Espera-se manter a margem bruta de comercialização que vinha a ser obtida na Sameca IG, e que em 1997 rondou os 19.5%, apurando-se desta forma um custo médio de 80.5% das vendas efectuadas.

4.3.1.2.2 Fornecimentos e Serviços Externos

- *Electricidade* – Custo com a Sede na Rua Faria Guimarães, com o Armazém da Maia e com a Filial de Lisboa.
- *Combustíveis* – Custo com 10 viaturas dos vendedores, 5 camiões de transporte de mercadorias e 2 empilhadores.
- *Água* – Custo com a Sede na Rua Faria Guimarães, com o Armazém da Maia e com a Filial de Lisboa.
- *Ferramentas e Utensílios* – Diversos inerentes ao Armazém da Maia
- *Livros e Documentação Técnica* – Livros e outra documentação relacionada com os produtos químicos.
- *Material de Escritório* – Custos com economato dos serviços administrativos e comerciais da Sede, Armazém da Maia e Filial de Lisboa.
- *Artigos para Oferta* – Ofertas diversas a clientes.
- *Rendas e Alugueres* – Referentes ao 2º Andar na Sede, ao Armazém da Maia e Filial de Lx.
- *Despesas de Representação* – Custos com a representação da empresa junto dos seus clientes e fornecedores.
- *Comunicação* – Custos com os telefones da área administrativa e da área comercial, custo com as linhas de comunicação – voz e dados - entre a sede e a filial e armazém, bem como as despesas postais normais.
- *Seguros* – Seguros das diversas viaturas dos vendedores e camiões de transporte, seguro de mercadorias, seguros de incêndio e roubo. Seguro de cobertura de créditos – Cosec.
- *Transportes de Mercadorias* – Custos com serviços de transporte que a frota da empresa não tem capacidade para efectuar e são subcontratados a empresas especializadas.
- *Transportes de Pessoal* – Custos com transportes públicos suportados com os funcionários administrativos que têm necessidade de efectuar serviços externos (Bancos, etc.).
- *Deslocações e Estadas* – Custos com as deslocações a clientes efectuadas pelos vendedores da empresa, deslocações efectuadas a fornecedores nacionais e estrangeiros pela Direcção Comercial e Administração.
- *Comissões* – Custos com os comissionistas da empresa no Porto e Alcanena.

- *Honorários* – Custos com serviços de apoio às vendas realizados por um técnico de engomagem têxtil.
- *Contencioso e Notariado* – Custos suportados pela Sameca IG.
- *Conservação e Reparação* – Custos com a manutenção das viaturas ligeiras e pesadas ao serviço da empresa, bem como pequenas despesas de conservação em instalações da sede, filial e armazém da Maia.
- *Publicidade e Propaganda* – Custos assumidos pela Sameca IG.
- *Limpeza, Higiene e Conforto* – Custo com os contratos de limpeza da Sede, filial de Lisboa e Armazém da Maia, bem como, despesas diversas de limpeza e higiene.
- *Vigilância e Segurança* – Custos com contratos com a Securitas no Armazém da Maia.
- *Trabalhos Especializados* – Custo com o Revisor Oficial de Contas e contratos com a Escol, manutenção de jardins no armazém da Maia e Sede, bem como os serviços técnicos prestados pela Sameca IG.
- *Outros Fornecimentos e Serviços* – Custos diversos não especificados.

4.3.1.2.3 Impostos

Estão considerados apenas impostos directos – o Imposto do Selo referente, sobretudo, aos juros bancários com desconto de letras (2 400 Contos.) e o Imposto de Transporte Rodoviário das viaturas ao serviço da empresa (500 Contos.).

4.3.1.2.4 Custos com o Pessoal

Os funcionários da empresa foram transferidos da Sameca IG com todos os seus direitos e regalias adquiridas daquela empresa.

Incluem-se nesta rubrica os vencimentos dos funcionários da empresa, acrescidos dos respectivos impostos e seguros de Acidentes de Trabalho, bem como, os prémios de Seguro de Vida e Complemento de Reforma e outras despesas com pessoal.

4.3.1.2.5 Outros Custos e Perdas Operacionais

Nesta rubrica registaram-se os custos com as quotas de associações que a empresa é filiada – Associação Comercial do Porto, e os custos com as Ofertas e Amostras de Existências.

4.3.1.2.6 Amortizações do Exercício

O imobilizado da empresa compreende os equipamentos que foram transferidos da Sameca IG, em estado de uso, e aos bens novos adquiridos e a adquirir pela empresa.

As amortizações dos bens em estado de uso foram calculadas através da aplicação da taxa correspondente ao número de anos que faltavam para integral amortização na Sameca IG, e para os bens adquiridos novos, aplicaram-se as taxas máximas previstas na lei.

4.3.1.2.7 Provisões do Exercício

Não estão considerados quaisquer valores para provisionar eventuais dificuldades de cobranças nos três primeiros anos de actividade da empresa.

Não está previsto qualquer valor para depreciação de existências.

4.3.1.2.8 Custos e Perdas Financeiras

A Política Comercial da empresa prevê como condições de pagamento as situações de pagamento a pronto sem desconto, pagamento a pronto com desconto de 3% a 5%, pagamento a 30 a 60 dias sem desconto e letra aceite a 30 e a 60 dias. As letras serão descontadas na banca para antecipação dos recebimentos e boa cobrança dos respectivos valores, tendo a empresa que suportar os respectivos encargos.

Está prevista a necessidade de financiamento bancário, no montante de 170 000 Ctos., para financiar as necessidades de fundo de maneio iniciais. A amortização será efectuada em prestações periódicas que deverão liquidar a totalidade do empréstimo no princípio do quarto ano de actividade da empresa. Estão considerados juros com o capital em dívida, calculados à taxa anual de 7,5%.

Pelas mesma razões já descritas no ponto 3.1.1.2 não consideramos relevante a existência de qualquer valor como custo consequente de diferenças de câmbio desfavoráveis.

Como outros custos e perdas financeiras considerou-se encargos com os serviços bancários, nomeadamente os relacionados com emissão de cheque e transferências para o estrangeiro.

4.3.1.2.9 Custos e Perdas Extraordinárias

Não se prevê a ocorrência de quaisquer custos desta natureza.

4.3.1.3 Fundo de Maneio

4.3.1.3.1 Existências

Para se poder assegurar um risco de ruptura de stocks aceitável, consideramos o nível de existência correspondente ao valor dos consumos dos 2 meses seguintes.

Em termos médios, obtemos uma rotação de stocks de 60 dias.

4.3.1.3.2 Clientes

Tendo por base as condições de pagamento estabelecidas na Política Comercial, prevê-se que o Tempo Médio de Recebimentos se aproxime de valores médios aceitáveis.

Assim, estima-se que no final do ano de 1998, os clientes estejam a pagar com um prazo médio de 67 dias, em 1999 com 62 dias e em 2000 com 54 dias.

4.3.1.3.3 Fornecedores

A empresa prevê pagar aos seus fornecedores de mercadorias a 30, 60 e 90 dias, assumindo em média a seguinte distribuição – 25%, 50% e 25%, respectivamente.

Aos seus fornecedores de serviços, o pagamento será em 25% dos casos a pronto, em 50% a 30 dias e os restantes 25% a 60 dias.

Desta forma obtém-se um Tempo Médio de Pagamentos de 54 dias.

4.3.1.3.4 Estado

Imposto sobre o Rendimento, estamos a considerar o valor de IRC apurado do exercício e os pagamento por conta a efectuar durante o ano.

Retenção de Impostos, registamos os valores retidos aos titulares de rendimentos do trabalho e rendas.

Imposto sobre o Valor Acrescentado, apuramos o valor do imposto a liquidar e a deduzir, bem como dos pagamentos a efectuar durante o ano.

Imposto do Selo, estão incluídos os valores retidos dos recibos de vencimento e das letras emitidas.

Segurança Social, respeita aos valores retidos aos funcionários e ao custo da empresa referente aos vencimentos pagar aos funcionários.

4.3.1.3.5 Outros

O valor dos bens de investimento são liquidados no exercício da respectiva aquisição, não estando a afectar os saldos de fornecedores.

Não foi considerado qualquer fluxo financeiro resultante da eventual aprovação deste projecto de investimento.

4.3.2 Evolução Económico-Financeira

4.3.2.1 Comentários

A Sameca PQ, constituída por escritura pública em Setembro de 1997, iniciou a actividade operacional de comércio de produtos químicos em 2 de Janeiro de 1998.

A constituição desta empresa resultou da decisão de autonomizar a actividade de comércio dos produtos químicos que vinha a ser desenvolvida pela Sameca IG à quase 45 anos.

Todos os activos da Sameca IG afectos ao comércio de produtos químicos (Equipamento Básico, Equipamento Administrativo, Equipamento de Transporte e Existências) foram transferidos para a nova sociedade, incluído o pessoal ligado à área operacional (Vendas, Aprovisionamentos e Cobranças) e a sua carteira de clientes e fornecedores.

Assim, no primeiro ano de actividade da Sameca PQ, estima-se um volume de negócios superior a 2 milhões de contos e resultados antes de impostos positivos acima dos 32 mil contos.

Nos anos seguintes, em consequência da autonomização dos negócios e dos investimentos a realizar, teremos uma melhoria de serviços que suportarão o crescimento das vendas sem grandes acréscimos de custos fixos, levando a aumentos dos resultados líquidos anuais.

A empresa apresenta neste momento um capital social de 250 000 Contos para fazer face ao investimento em capital fixo e em fundo de maneo necessário. Está também prevista a utilização de linhas de crédito na banca , com amortizações periódicas até ao princípio do quarto ano de actividade.

A Sameca PQ detém desta forma uma estrutura financeira forte para poder dar continuidade à actividade desenvolvida pela IG, aproveitando a imagem de marca SAMECA, e fortalecer a posição no mercado que aquela detinha.

4.3.2.2 Indicadores

4.3.2.2.1 Meios Libertos de Exploração

A empresa apresenta nos três primeiros anos de actividade meios libertos de exploração largamente positivos, sendo em 1998 de 69 518 contos, em 1999 de 85 028 Contos e em 2000 de 98 896 Contos.

4.3.2.2.2 Rentabilidade de Capitais Próprios

Os Resultados Líquidos da empresa serão positivos, desde o primeiro ano, pelo que se vai conseguir remunerar desde logo os capitais próprios, embora não esteja previsto a distribuição de resultados nos primeiros anos. No ano 2000 espera-se que os capitais próprios da empresa tenham uma remuneração líquida superior a 12,5%.

4.3.2.2.3 Rentabilidade Económica do Activo

A empresa terá meios libertos que possibilitam a reposição relativamente rápida do activo afecto à exploração. No ano 2000 o Activo Líquido terá uma rentabilidade de 13%.

4.3.2.2.4 Rentabilidade de Exploração das Vendas

As vendas da empresa geram meios libertos significativos, prevendo-se no ano 2000 meios libertos equivalentes a 4.41% das vendas.

4.3.2.2.5 Rotação do Activo

O volume de negócios da empresa corresponde a 3 vezes o valor do seu activo.

4.3.2.2.6 Autonomia Financeira

O Activo Líquido da empresa é financiado em grande parte por capitais próprios. No ano 2000, prevê-se que os Capitais Próprios da empresa correspondam a 46.56% do seu Activo Líquido.

4.3.2.2.7 Liquidez Geral

A empresa apresenta índices de solvabilidade bastante elevados, prevemos que, no final do exercício de 2000, o activo corrente da empresa corresponda a 1,8 vezes o seu passivo corrente.

4.3.3 Apreciação do Impacto do Projecto na Empresa

Neste capítulo, pretendem-se demonstrar as melhorias previstas do funcionamento da empresa, derivadas dos investimentos que se descrevem neste documento.

Assim, por cada um dos pontos fracos descritos no capítulo 2.2.6, identificam-se as áreas de investimento que, de uma forma directa ou indirecta, poderão influenciar positivamente a análise interna desenvolvida, permitindo uma melhoria da eficiência da empresa como um todo.

Para facilidade de leitura do documento, optou-se por repetir a descrição desses pontos fracos, com a mesma subdivisão utilizada: a nível global, comercial, administrativo e financeiro, sistemas de informação e recursos humanos.

4.3.3.1 A nível Global

| PONTOS FRACOS | INVESTIMENTO | OPORTUNIDADES DE MELHORIA |
|--|-----------------------------|--|
| 4 O baixo nível de delegação de autoridade torna as decisões demasiado centralizadas | Certificação da qualidade | 4 Definição de funções e responsabilidades |
| 4 Baixo nível de qualificação do seu quadro de pessoal dificulta a evolução da empresa | Formação | 4 Melhor conhecimento das aplicações e ferramentas instaladas |
| 4 Não existe uma política de remuneração com prémios por desempenho | Certificação da qualidade | 4 Definição de procedimentos funções e responsabilidades |
| 4 Comunicação na empresa é demasiado informal | Informática Comunicações | 4 Comunicação entre os colaboradores da empresa, facilitada 4 Informatização de processos manuais |

4.3.3.2 A nível Comercial

| PONTOS FRACOS | INVESTIMENTO | OPORTUNIDADES DE MELHORIA |
|--|-----------------------------------|---|
| 4 Inexistência de uma Gestão de Stocks informática que facilite o controle do nível de rupturas e de existências | Informática | 4 Automatização do controlo dos níveis de stocks de artigos da classe C 4 Sugestões de compra via informática |
| 4 A gestão de encomendas de clientes é totalmente manual, criando, nomeadamente, ineficiência na circulação de documentos e de informação | Informática | 4 Eliminação de circulação de documentos manuais entre as Vendas e os Armazéns 4 Centralização da gestão de encomendas 4 Possibilidade de tratar, informaticamente, encomendas com diferentes prazos de entrega |
| 4 Ausência de uma gestão logística global para a empresa, com a centralização de decisões em termos da gestão dos armazém e transportes, internos e externos | Informática Comunicações | 4 Ampla cobertura das funcionalidades de Logística pelo sistema Informático 4 Centralização da gestão de encomendas 4 Rede de comunicação interna |
| 4 Inexistência de um sistema de incentivos para os vendedores | Certificação da Qualidade | 4 Definição de procedimentos funções e responsabilidades |
| 4 Gama de produtos apresenta alguma estabilidade o que obrigará a estudar novos mercados e oportunidades de negócio | Estudos de Mercado | 4 Desenvolvimento da gama de produtos na área alimentar 4 Criação de novos canais de distribuição na área do retalho |
| 4 Equipamento de transporte bastante envelhecido. Concretamente a idade média dos camiões da empresa é de cerca de 7 anos | Meios de Transporte e Armazenagem | 4 Melhoria das condições de movimentação de mercadorias no armazém 4 Redução de custos de manutenção dos camiões |

4.3.3.3 A nível Administrativo e Financeiro

| PONTOS FRACOS | INVESTIMENTO | OPORTUNIDADES DE MELHORIA |
|---|-------------------------|--|
| 4 Utilização de métodos de trabalho pouco actuais, em parte derivado da reduzida formação das pessoas | Formação Informática | 4 Automatização de procedimentos manuais 4 Introdução de novas técnicas de gestão durante a implementação do sistema informático |
| 4 Limitada utilização do actual sistema informático, nomeadamente, não são utilizadas na sua plenitude as aplicações de letras, salários, imobilizado, fornecedores, tesouraria e a contabilidade de gestão | Formação Informática | 4 Aumentar o nível de utilização do sistema informático |
| 4 Insuficiente utilização de ferramentas de micro-informática em boa parte devido à falta de equipamentos disponíveis e de formação | Formação Informática | 4 Utilização de procedimentos e documentação standard, nomeadamente, fax e cartas para o exterior 4 Melhoria da imagem externa da empresa |
| 4 Elevado prazo médio de cobrança de clientes, quando comparado com o prazo médio de pagamento a fornecedores | Formação Informática | 4 Melhorar os níveis de fundo de maneio da empresa |

4.3.3.4 A nível dos Sistemas de Informação

| PONTOS FRACOS | INVESTIMENTO | OPORTUNIDADES DE MELHORIA |
|---|-----------------------------|--|
| 4 Necessidade permanente de apoio aos utilizadores para a execução das tarefas no sistema informático | Formação | 4 Melhorar a utilização do sistema informático, transferindo para os utilizadores a responsabilidade pela informação |
| 4 Baixo grau de cobertura funcional pelas aplicações instaladas | Informática | 4 Implementação da aplicação de Gestão de Compras e de Informação de Gestão |
| 4 Reduzida utilização de micro-informática, nomeadamente aplicações de escritório. | Informática Formação | 4 Reforçar o nível de utilização da informática na empresa |
| 4 Não existe uma rede integrada de PC's que facilite a comunicação entre as pessoas e a partilha de recursos informáticos | Informática Comunicações | 4 Criação de um repositório único de informação 4 Integração da rede de telecomunicações |
| 4 A rede de interligação dos diferentes postos de trabalho da Sede está degradada e apresenta avarias permanentes | Informática Comunicações | 4 Disponibilizar um correio electrónico 4 Partilha de impressoras |
| 4 O sistema central (AS/400) está obsoleto e, uma vez que foi descontinuado pela IBM, não permite qualquer actualização | Informática | 4 Crescimento do potencial de processamento de informação |
| 4 O software aplicacional utilizado (Quatro) não está preparado para a passagem do ano 2000 e para a introdução do EURO | Informática | 4 Modernização das aplicações instaladas |
| 4 A rede de telecomunicações (voz e dados) embora funcione satisfatoriamente necessita de ser modernizada. | Comunicações | 4 Redução de custos de telecomunicações 4 Fomentar a comunicação entre as pessoas |

4.3.3.5 A nível dos Recursos Humanos

| PONTOS FRACOS | INVESTIMENTO | OPORTUNIDADES DE MELHORIA |
|--|--|--|
| <p>4 Não existe uma definição formal das tarefas e responsabilidade dos diferentes colaboradores, o que dificulta o bom desempenho das actividades de gestão de recursos humanos, nomeadamente a avaliação de desempenho</p> | <p>Certificação da Qualidade</p> <p>Formação</p> | <p>4 Comunicação entre os colaboradores da empresa, facilitada</p> <p>4 Motivação das pessoas</p> <p>4 Desenvolvimento dos recursos humanos da empresa</p> |

4.3.4 Sistema de acompanhamento do projecto

Deverá haver um acompanhamento do projecto em termos da sua evolução e execução. Para isso serão criadas rotinas internas que devem possibilitar um controlo preciso do ponto da situação dos trabalhos.

Será constituída uma equipa de projecto cuja estrutura tipo se representa na figura seguinte:

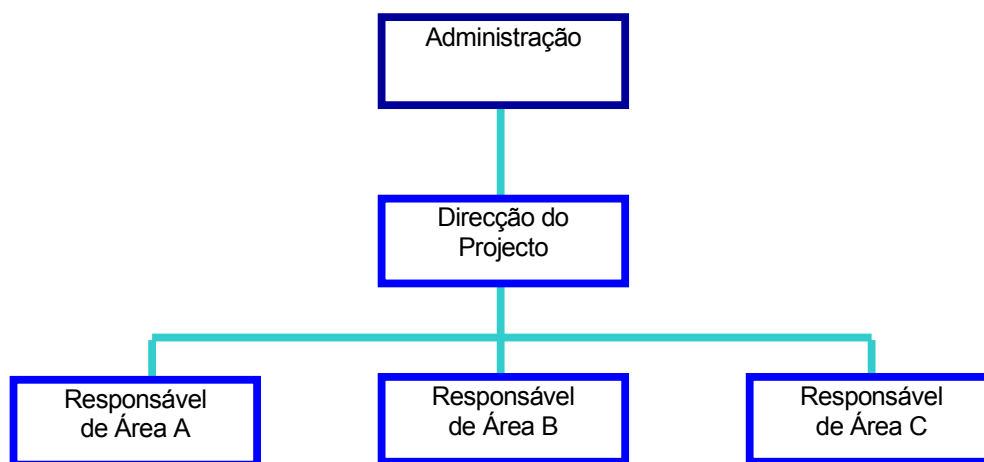


Fig. 4.2 Organização Projecto

No acompanhamento do projecto, será utilizado um plano detalhado.

Serão, também, criadas rotinas de acompanhamento do ponto da situação do projecto em reuniões de periodicidade, semanal entre a direcção do projecto e os diferentes responsáveis de Área, e de periodicidade mensal com a Administração.

Em termos do acompanhamento financeiro, será aberto um centro de custo específico para a recolha de todas as naturezas de custos relativos ao projecto de investimento. A definição dessas naturezas seguirá os critérios estipulados no Plano Oficial de Contas Português.

4.3.5 Comprovação dos custos previstos do projecto

Em anexo apresentam-se os comprovativos dos custos do investimento.